



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

PLAN DE NEGOCIO DE UN RESTAURANTE GOURMET

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE
EMPRESAS**

MARITZA ANDREA LÓPEZ VALENCIA

**PROFESOR GUIA:
RODRIGO BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
ANTONIO HOLGADO SAN MARTIN
HUGO OSORIO ZELADA**

**SANTIAGO DE CHILE
ABRIL DE 2013**

RESUMEN

Este informe es el resultado de una completa evaluación técnica - económica y estratégica de un restaurante gourmet nuevo en la región de Valparaíso, y el análisis en los distintos aspectos que constituyen el plan de negocios.

Considerando las tendencias gastronómicas de: exploración hacia nuevas culturas y sus productos, incursión en nuevas formas de servicio e inclinación a dieta saludable, se planteó como hipótesis que el mercado se encuentra en un proceso de desarrollo, por lo que presenta oportunidades claras para los innovadores que demuestren propuestas nuevas con altos niveles de calidad. Esto proporciona un campo de oportunidad amplio para el montaje del restaurante ya que existe un mercado que actualmente busca nuevas experiencias de comida y está dispuesto a conocer combinaciones de las distintas comidas y culturas.

Como parte de la metodología se efectuó un estudio de mercado (analizando el mercado local, nacional e internacional, se elaboró y aplicó una encuesta, entrevistas en profundidad con expertos gastronómicos, empresarios, etc.), se elaboró un FODA, se definió un negocio en base a una propuesta de valor, se determinaron estrategias y se efectuó un análisis económico-financiero, así como se definieron todos los aspectos técnicos y analizó el marco normativo y legal del negocio.

Como resultado de esto, se obtuvo que la propuesta de servicio a otorgar debe ser: un servicio de atención a la carta en un local fijo, pero con opción también de delivery o comida para llevar, entregando un producto de calidad gourmet e innovador, ubicado en un sector de fácil acceso y de concurrencia turística. Tipo de comida: alternativas de productos de origen tailandés, marroquí, hindú. Este se debe diferenciar por su ambiente, estilo, calidad, atención y ser primeros en ofrecer esta mezcla en la zona. Dar alternativas de solución de problemas generados de ley de alcoholes, esto implica generar convenios con empresa de taxis y tener oferta variada de licores sin alcohol.

Dentro de las estrategias a emplear destacan: desarrollo de nuevo producto, de Diferenciación a través de una carta creativa, innovadora, con una ambientación de culturas de medio oriente y marroquí, que sea comfortable; estrategias comunicacionales que posicione la marca y llegue no solo al cliente local sino al turista; estrategia de ofrecer servicios complementarios tanto para transporte de cliente, convenios y eventos que permitan utilizar el local en distintos horarios.

La evaluación económica nos indicó que el negocio es rentable, dado que en un escenario a 5 años y 3 años nos dio una TIR= [83%, 441%] y VAN= [80MM\$, MM\$1218] ante condiciones inicialmente planteada A, B y ante sensibilizaciones planteadas.

La recomendación es invertir, a pesar que es un sector de riesgo y que implica mucho trabajo constante. Salvo que la economía entre o se proyecte crisis, así como si el turismo de la zona exista proyección de contracción severa, en esos casos se recomienda no entrar al negocio.

DEDICATORIA

Dedicada a mí hermano Daniel y mis sobrinos Anahí e Itai.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mi familia por su apoyo en la elaboración de esta tesis, hermanos, mamá, tías, primos y cuñada, en especial en el proceso de encuestas.

A mi profesor guía Rodrigo Briceño y profesor auxiliar Ricardo Flores por la colaboración y orientación en el desarrollo de este plan de negocios. Así como a mi profesor invitado Hugo Osorio, por aceptar esta invitación ad honorem y al equipo del MBA.

Tabla de Contenido

1. INTRODUCCIÓN	7
2. CONTEXTO Y MARCO TEÓRICO	8
3. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR Y LAS PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER.....	12
4. OBJETIVOS	13
4.1. OBJETIVO GENERAL	13
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
5. MARCO CONCEPTUAL.....	14
6. METODOLOGÍA.....	14
7. ESTUDIO DE MERCADO	16
7.1 REVISIÓN DE MERCADO INTERNACIONAL.....	16
7.2 EVOLUCIÓN GASTRONÓMICA EN CHILE	19
7.3 ENTORNO	20
7.4 MERCADO POTENCIAL (P*Q).....	28
7.5 CLIENTES.....	32
7.6 ENTREVISTAS CON EXPERTOS.....	34
7.7 ENCUESTA.....	36
7.8 COMPETENCIA.....	41
8. RESUMEN DE DIAGNÓSTICO (FODA)	42
9. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	45
9.1 PROPUESTA DE VALOR	45
9.2 DETERMINACIÓN DEL “CONCEPTO” DE RESTAURANTE	45
9.3 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO A ENTREGAR	45
9.4 POLÍTICA DE PRECIOS.....	46
9.5 ESTRATEGIAS	46

9.6	LOCALIZACIÓN.....	48
9.7	LAYOUT.....	49
9.8	AMBIENTE.....	50
9.9	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	51
9.10	PROVEEDORES.....	51
10.	ANÁLISIS ECONÓMICO – FINANCIERO.....	52
10.1	INGRESOS.....	52
10.2	INVERSIÓN.....	53
10.3	GASTOS, COSTOS.....	56
10.4	RESUMEN DE COSTOS EN EJERCICIO.....	59
10.5	POSIBLES FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	59
10.6	FLUJO DE CAJA Y ESTADO DE RESULTADO.....	60
10.7	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	63
11	ASPECTOS LEGALES Y NORMATIVOS.....	64
12	CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES.....	67
13	BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS.....	69
14.-	ANEXOS.....	71
	ANEXO A.- TABLAS CLASIFICADOR HOTELES Y RESTAURANTES.....	71
	ANEXO B: ENCUESTA.....	75
	ANEXO D: DETALLE DE COMPETENCIA Y SUS CARACTERÍSTICAS.....	91
	ANEXO E: RESUMEN INVERSIÓN AÑO 0, DEPRECIACIÓN, SIMULACIÓN 50% FINANCIAMIENTO PROPIO (50% CRÉDITO), CÁLCULO IVA POR AÑO.....	96
	ANEXO F : DEPRECIACIÓN POR EQUIPOS Y VEHÍCULO.....	97

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene como objetivo realizar una evaluación técnica – económica y estratégica de la instalación de un nuevo Restaurante gourmet en la Región de Valparaíso. La idea es que en este se ofrezca una carta de platos preparados con un concepto diferenciador como podría ser utilizando un proceso wok, o asociado a otras culturas; con variados productos, es decir, en base tanto de productos del mar, carnes, verduras, etc., incorporando recetas de comidas Thai, orientales, vegetarianas, en base a carnes, etc.

Como hipótesis se plantea que el mercado se encuentra en un proceso de desarrollo, por lo que presenta oportunidades claras para los innovadores que demuestren propuestas nuevas con altos niveles de calidad. Esto proporciona un campo de oportunidad amplio para el montaje del restaurante ya que existe un mercado que actualmente busca nuevas experiencias de comida y está dispuesto a conocer combinaciones de las distintas comidas y culturas.

Para el desarrollo del plan de negocios debemos definir la clase y estilo de restaurante, su localización, el perfil de clientes y focalizar mercado objetivo, la descripción de la competencia y definir qué hará al nuevo restaurante especial, qué vacío espera llenar el restaurante, cuáles son las características y perfiles del personal que se requiere, qué aspectos legales y normativos de deben considerar, y cuál será su estructura de operación.

2. CONTEXTO Y MARCO TEÓRICO

En cuanto a las ventas reales en restaurantes, el comportamiento ha sido en promedio estable en los últimos 10 años, aunque en términos de PIB estas en el año 2011 experimentaron un aumento correlacionado con economía nacional que implicó un crecimiento del PIB restaurante nominal de 9,7% en relación al año 2010.

Dentro de las tendencias gastronómicas actuales destacan las siguientes:

- **Exploración hacia nuevas culturas gastronómicas y sus productos:** dada la globalización y el conocimiento y adquisición de las costumbres alimentarias de otras etnias, por ej.: comida hindú, china, mexicana, etc.



Foto 1: Restaurante Majestic

- **Incursión en nuevas formas de servicio,** las que se deben adaptar cada vez con mayor precisión a las necesidades particulares de cada consumidor.
- **Inclinación hacia una dieta saludable.**

Los estudios de encuestas demuestran que la variable que más influye en las ventas de restaurantes es la economía nacional, junto con el componente estacional.

En relación con la afluencia de público según horarios, se aprecia que se trata de un consumidor que prefiere visitar un establecimiento durante el almuerzo, once y cena (en ese orden), dejando en último lugar al desayuno.

Si bien la comida más consumida es la comida chilena, existe una creciente penetración de la cocina extranjera, liderada por la comida china e italiana.

Restaurantes en Chile y su clasificación:

No existe una sola definición de las diversas clasificaciones de restaurantes debido a su gran extensión en el negocio. A continuación, se mostrará las distintas clasificaciones propuestas por diversos expertos.

Harold Lane y Denise Dupré los clasifican de la siguiente manera:

Restaurantes independientes: Tienen una o más características únicas y no tienen ninguna afiliación de marcas a otra compañía.

Restaurantes de cadena: Son dos o más negocios que se abren bajo el mismo nombre y tienen afiliaciones a una marca. La gerencia y los sistemas operados son una réplica de las demás unidades de la cadena.

Restaurantes de franquicias: Son aquellos que tienen un acuerdo legal en el cual el dueño concede los derechos o privilegios a otra persona para vender productos y servicios, bajo las condiciones específicas de los sistemas pactados.

Para John Walker, dentro de esta clasificación podemos encontrar diferentes categorías de restaurantes según su servicio:

Restaurantes de servicio completo: Ofrecen un menú que generalmente cuenta con más de 15 platos preparados al momento de ser ordenados.

Restaurantes de comida rápida: Ofrecen un menú limitado basado generalmente en hamburguesas, papas, pollo, pizzas, entre otros. Las personas ven el menú en espectaculares y luminosos letreros con imágenes de los alimentos; solicitan su pedido a un cajero y toman la orden para llevar.

Restaurantes casuales: Son un tipo de restaurantes similar a los de comida rápida que no ofrecen un servicio completo a la mesa, pero prometen más calidad en el alimento y en el ambiente del lugar.

En cuanto a la clasificación de los restaurantes, la mexicana María del Carmen Morfin señala otra clasificación utilizando la variedad del servicio que el local ofrece:

Restaurantes de autoservicio: Se encuentran normalmente dentro de plazas comerciales, aeropuertos, ferias, etc. En estos establecimientos el consumidor

encuentra una amplia variedad de platos que puede combinar a su gusto. Asimismo, cuentan con precios bajos por la poca cantidad de empleados que requiere.

Restaurantes de menú y a la carta: Los primeros ofrecen una cantidad limitada de platos a un precio moderado. Los segundos cuentan con mayor variedad de platos para que el comensal pueda combinar, pero a precios más altos. Estos tipos de restaurantes pueden dividirse a su vez en:

- **De lujo:** Servicio más personalizado y refinado. Comidas de tipo internacional, servicio francés y carta de vinos.
- **De primera y tipo medio:** Cuentan con comida nacional o internacional más limitada, servicio americano, sin carta de vinos.
- **De tipo económico:** Alimentos que se preparan con sencillez, estilo americano.
- **Cafeterías, drive-in, restorrrutas y similares:** Las primeras ofrecen comida sencilla, rápida y bebidas ligeras. En los segundos, se proporciona el servicio directo en el automóvil o pasando por una zona autorizada en la que se ordenan los alimentos, se pagan y se hace entrega del pedido. Los restorrrutas se encuentran en las carreteras.

Rocco y Vladimir, clasifican a la industria de restaurantes por segmentos:

Lugares para comer y tomar: Constituyen el segmento más amplio de la industria, incluyendo servicio completo de restaurante, cafetería, catadores sociales, heladerías, barra y bar.

Restaurantes full servicio: Existe una amplia variedad. De acuerdo con una definición, generalmente aceptada, los restaurantes completos o full service son aquellos que tienen 12 o más platos en su menú, donde un mesero recibe la orden y un chef prepara el plato. Los restaurantes de servicio completo habitualmente son clasificados en términos de precio, menú y ambiente, sin embargo, existen otras maneras de catalogarlos. Pueden ser casuales o formales.

Estas categorías no son exclusivas y de hecho, muchos restaurantes de servicio completo pueden situarse en más de una clasificación.

Para ver a qué se refieren los términos de clasificación antes mencionados, notemos lo que señala Rocco y Vladimir:

Precio: Cuando su enfoque es el precio, los restaurantes pueden clasificarse en términos de lujosos, caros, accesibles o baratos. Los de lujo generalmente son pequeños y operados independientemente, disponen de personal bien entrenado, creativos chefs, además de meseros capacitados y liderados por un capitán. Para proporcionar el necesario y esperado nivel de servicio, los restaurantes de lujo emplean más cocineros y meseros por clientes que cualquier otro tipo de restaurante. Habitualmente, establecimientos como éstos son propiedad completa o parcial de un chef que supervisa el proceso de cocinar.

Menú: Locales como aquellos que se especializan en mariscos o carnes son llamados restaurantes de servicio completo, definidos en términos de menú.

Ambiente: Algunos restaurantes son conocidos principalmente por su ambiente, eso es por su arquitectura única, especial decoración y/o amoblado.

Siguiendo con la clasificación dada por Rocco y Vladimir para el segmento de “lugares para comer y tomar”, los autores también incluyen a los:

Restaurantes familiares.

Restaurantes de comida rápida.

Otros segmentos de la industria de restaurantes establecidos por Rocco y Vladimir son:

Servicio de hospedaje: Se refiere al servicio de alimentos que hay en lugares pequeños de la industria de la hospitalidad, estableciendo rangos que van desde los restaurantes gourmet y cafeterías, hasta los establecimientos de comida rápida.

Mercado de transporte: Se refiere a los restaurantes destinados a la atención de los viajeros, y que están establecidos en las paradas de la carretera, aeropuertos, puertos o estaciones de trenes.

Mercado recreacional: Abarca los servicios de alimentos focalizados en pistas de carreras, teatros, cines y museos.

Mercado de negocios e industrias: Consiste en los servicios de alimentos que ofrecen las empresas dentro de sí mismas; usualmente son compañías que brindan servicios a las empresas.

Mercado educacional: Una de las grandes transformaciones en el servicio de alimentación dentro de las escuelas ha sido el cambio gradual de planes de comidas a una gran variedad de platos que se acomoda a las preferencias de cada estudiante.

Mercado del cuidado de la salud: Se divide en cuatro grandes segmentos: hospitales, centros médicos, guarderías y casas de retiro.

Mercado de renta: Dado que cada vez se cocina menos en las casas, hay un rápido crecimiento en la entrega de alimentos a domicilio y comida para llevar.

Mercado correccional: Se refiere a instituciones tales como prisiones y cárceles. Su menú debe ser cíclico y ofrecer flexibilidad para cumplir las necesidades religiosas y médicas de los convictos.

Mercado militar: El servicio de comidas militares es muy variado en términos de locaciones.

Contratistas: Las compañías que proveen servicio a contratistas son los mayores operadores en el servicio de comidas no comerciales. Son contratadas para servir en centros de convenciones, áreas deportivas, sector turismo, plantas manufactureras, entre otros.

Como se puede apreciar, son diversas las clasificaciones derivadas del sector alimenticio. Con esto queda claro que no hay una unificación de criterios y hay muchas clasificaciones, así como existen una gran cantidad de especialidades que podría ser otra clasificación (ej. Peruana, china, etc.) o por estilo de restaurante.

3. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR Y LAS PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER

El tema a abordar ya se ha mencionado: **evaluación técnica – económica y estratégica** de la instalación de un nuevo Restaurante gourmet en la Región de Valparaíso.

Las preguntas claves que se intentará resolver en este trabajo son:

- ¿Cuáles son las necesidades de los clientes de restaurante? ¿qué quieren los consumidores?
- ¿Cuáles son las preferencias de consumo de restaurante?
- Al elegir por un restaurante ¿qué factores tiene en cuenta el cliente? ¿cuáles prioriza?
- ¿Cuánto están dispuesto a pagar los clientes por ese tipo de comida?
- ¿Cuáles son los mecanismos y estrategias que necesitamos para tener un restaurante exitoso?

- ¿Qué recursos se necesitan para llevar a cabo este emprendimiento y cómo se podrían financiar?
- ¿Cuál o cuáles son las mejores opciones de localización?
- ¿Cuáles son las destrezas y perfiles del personal requerido?
- ¿Quiénes son los principales competidores? ¿cuáles son sus puntos fuertes y débiles?
- ¿Cuáles son los gastos operacionales necesarios?
- ¿Cuáles son las autorizaciones necesarias? ¿cómo obtenerlas?
- ¿En qué se diferenciará el servicio a ofrecer de la competencia?
- ¿Cuál será el mix de productos a ofrecer?

Otras preguntas más son:

- ¿Cuánto será el % de utilidades esperadas?
- ¿Cuál será la política de precios?
- ¿Cuál es el tamaño del restaurante?
- ¿Cómo vamos a promocionar el restaurante?

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de un restaurante tipo gourmet en la Región de Valparaíso.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar las demandas y preferencias de consumo de potenciales clientes de restaurante gourmet y su nivel de aceptación de nuevas propuestas.
- Identificar las principales características que debe tener el restaurante a desarrollar para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Determinar las necesidades de infraestructura, recursos humanos, financieras, legales, comunicacionales que requiere para que el proyecto sea factible técnica y económicamente.

5. MARCO CONCEPTUAL

Como marco conceptual se utilizará como base referencia “Las claves de la estrategia y la gestión minorista”, que se plantean en el libro “Retail Management” de D’ Andrea – Ring – Tigert adaptado para el caso de restaurante por supuesto. El capítulo 4 se utilizará para desarrollar las claves del éxito, en donde en el pentágono y en el triángulo nos permite evaluar estos componentes.

También por supuesto utilizaremos los conceptos de Porter y análisis de factores críticos, así como los conceptos de evaluación de proyectos vertidos en el texto “Preparación y Evaluación de Proyectos”, 5ta edición, Sapag Chain Reinaldo –Sapag Chain Nassir de editorial Mc Graw Hill.

6. METODOLOGÍA

Contempla los siguientes pasos a seguir y a analizar:

1. INTRODUCCIÓN Y TEMA A ABORDAR
2. OBJETIVOS
3. ESTUDIO DE MERCADO
 - a. ENTORNO (ECONÓMICO, PODER ADQUISITIVO EN EL ÁREA GEOGRÁFICA, PERSPECTIVA ECONÓMICA DE LA CIUDAD)
 - b. MERCADO POTENCIAL ($P*Q$)
 - c. CLIENTES
 - i. ¿EN BASE A QUÉ DECIDEN EN QUÉ RESTAURANTE CONSUMIR?, ATRIBUTOS DE DECISIÓN.
 - ii. CARACTERÍSTICAS DE LA CLIENTELA (EJ.: ÁREA GEOGRÁFICA)
 - d. COMPETENCIA
 - i. ANÁLISIS DE RESTAURANTES
 - ii. EL AMBIENTE COMPETITIVO
 - i. El número de restaurantes que existen en el área
 - ii. Nivel de actividad de los restaurantes
 - iii. Factores positivos comunes entre los restaurantes con más clientela
4. RESUMEN DE DIAGNÓSTICO (FODA)

5. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

- a. PROPUESTA DE VALOR
- b. SELECCIÓN DE MERCADO META
- c. DETERMINACIÓN DEL “CONCEPTO” DE RESTAURANTE
- d. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO A ENTREGAR
- e. DEFINICIÓN DE MIX DE PRODUCTOS
- f. POLÍTICA DE PRECIOS
- g. ESTRATEGIA COMUNICACIONAL
 - i. ESTILO Y DISEÑO RESTAURANTE
 - ii. SITIO WEB Y OTROS MEDIOS A UTILIZAR
- h. LOCALIZACIÓN
- i. LAYOUT
- j. AMBIENTE
- k. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
- l. PROVEEDORES

6. ANALISIS ECONÓMICO – FINANCIERO

- a. INGRESOS
- b. INVERSIÓN
- c. GASTOS, COSTOS
- d. POSIBLES FUENTES DE FINANCIAMIENTO
- e. FLUJO DE CAJA Y ESTADO DE RESULTADO
- f. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

7. ASPECTOS LEGALES Y NORMATIVOS

8. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

7. ESTUDIO DE MERCADO

7.1 REVISIÓN DE MERCADO INTERNACIONAL

La investigación realizada sobre el mercado gastronómico internacional, sus principales tendencias, nos llevó a analizar los mejores restaurantes del mundo y ver qué hacen para tener esa categoría.

Es así como llegamos a “los 50 mejores restaurantes del mundo año 2012”, que están en la lista San Pellegrino. Esta lista se crea en base a la opinión de más de 800 líderes internacionales en la industria de los restaurantes, cada uno seleccionado en función de su mirada experta sobre el panorama de la gastronomía internacional. La Academia abarca 27 regiones diferentes en todo el mundo. Cada región tiene su propio panel de 31 miembros expertos, con un presidente a la cabeza. El panel está formado por críticos gastronómicos, chefs, restauradores y «gastrónomos» muy respetados, cada uno de los cuales dispone de siete votos. Al menos tres de los siete votos deben emplearse para el reconocimiento de restaurantes fuera de su región. Por lo menos 10 miembros expertos de cada región se renuevan cada año.

- De este listado se analizó gran parte de estos restaurantes viendo sus propuestas y que se repetía en común, llegando a la siguiente conclusión: aparte de tener una excelente infraestructura (espaciosa, diseños novedosos, muy detallista, confortable), en general tenían en común que están permanentemente innovando en sus platos, creando, incluso algunos de ellos como “*El Celler de Can Roca*” (2do mejor del mundo), con un *free style*, en que se mantiene a “la vanguardia creativa, sin renunciar a la memoria de las generaciones”. También tienen gran parte de ellos en común y muestran la tendencia de los mejores restaurantes, que se dedican a tener un permanente contacto con productos de sus insumos o ellos mismos investigar nuevos productos a utilizar en la cocina, de tal forma de sorprender siempre al cliente y diferenciarse de su competencia.



Foto1: Imagen de “El celler de Can Roca” en que muestra la importancia que se da a mantener control de sus productos incluso llevándolos a producir ellos mismos algunos.

Fuente: <http://cellercanrocablog.com/>

- También muchos de ellos tienen en común que “tienen una historia detrás del restaurante”, es decir, “cuentan o crean una historia asociada a su restaurante”, tratando de generar una identidad de este ya sea con un tema familiar, de la ciudad de origen, de los productos que utilizan o del entorno que han creado para su local.
- I&D: esta es un área que no solo los científicos o ingenieros en alimentos están preocupados, sino los dueños y chef de los mejores restaurantes, se mantienen colaborando permanentemente y al pendiente del desarrollo y creación de nuevas variantes de productos y su incorporación a sus platos a ofrecer.

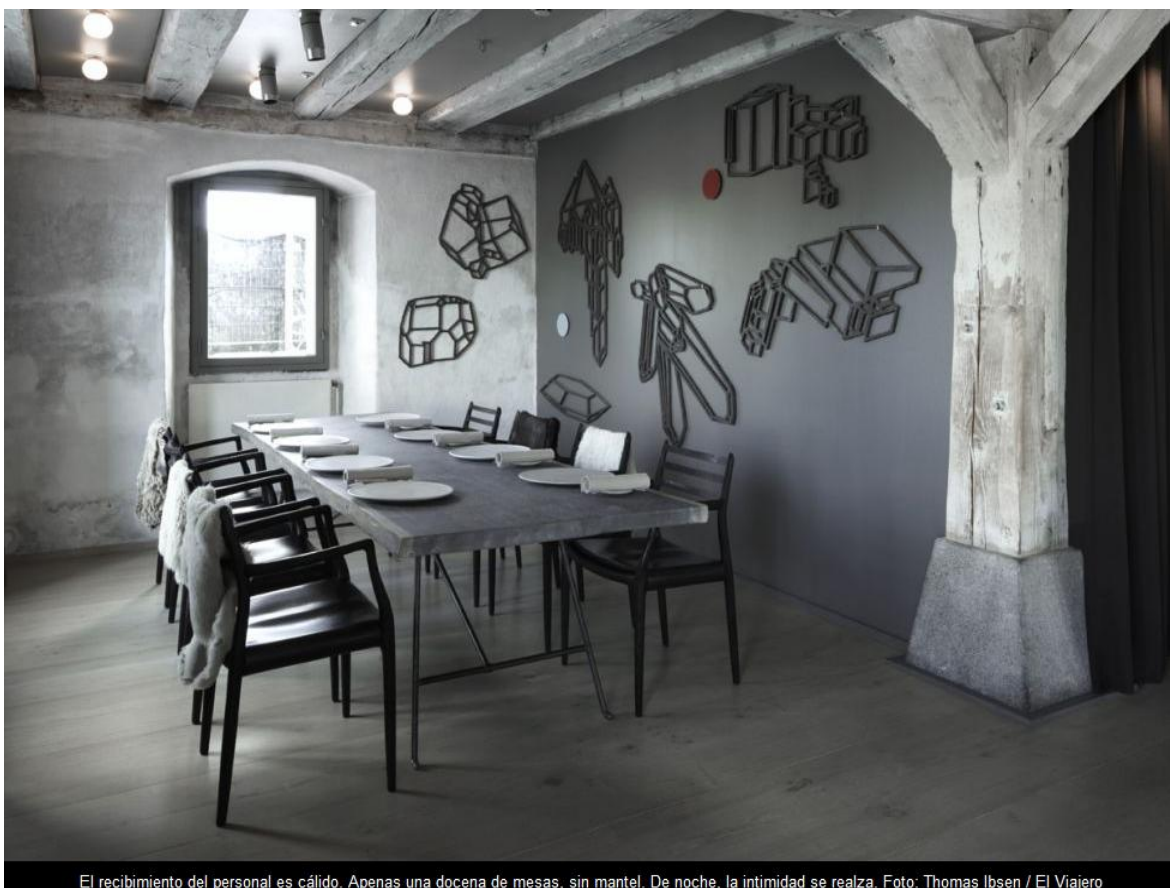


Foto n° 2: Carpaccio Vegetal (base sandía), Restaurante Mugaritz (a la Vanguardia creativa y de uso productos, ej.: flores)
Fuente: www.mugaritz.com

Por otra parte en cuanto a formas de servicio podemos destacar una que es muy masiva a todo nivel en Brasil (incluidos restaurantes de alto costo, donde obviamente el costo del kilo en mayor), la de comida por kilo.



Foto 3: imagen de restaurante en Brasil de comida por kilo
(archivo personal)



El recibimiento del personal es cálido. Apenas una docena de mesas, sin mantel. De noche, la intimidad se realza. Foto: Thomas Ibsen / El Viajero

Foto 4: imagen de restaurante Noma, n° 1 del Mundo año 2012
Fuente: www.noma.dk

7.2 EVOLUCIÓN GASTRONÓMICA EN CHILE

Antecedentes históricos señalan que la gastronomía chilena sería el resultado de tradiciones culinarias que se han mezclado y dan vida a la llamada cocina criolla, entre sus influencias se encuentran los aportes entregados por la tradición indígena, con sus materias primas, y la herencia española, que introduce nuevos ingredientes y presentación, además de hábitos, usos y costumbres europeos.

Asimismo, destaca la contribución extranjera dada por la inmigración de europeos, asiáticos y sudamericanos fundamentalmente, como alemanes, yugoslavos, croatas, italianos, chinos, entre otros. Destaca la participación importante dentro la gastronomía nacional es la orientación hacia la culinaria francesa adoptada por gastrónomos chilenos en el siglo pasado.

No hay una visión de largo plazo del sector que de una orientación o planificación, la asociación existente agrupa a una pequeña parte del universo de restaurantes, y claramente nos encontramos en una industria de muchos oferentes con propuestas muy distintas, lo que ya se vio en el motivo de la gran cantidad de clasificaciones; en que el 60% de las empresas no supera los 15 años.

Hay ausencia de una identidad clara gastronómica del mercado local, existiendo una amplia oferta de especialidades de otros países a pesar que hay una gran cantidad de locales de comida criolla, chilena con mezcla extranjera.

7.3 ENTORNO

Población:

La región de Valparaíso tiene una población año 2012 de 1.723.547 habitantes (Según censo 2012).

A continuación se muestran las poblaciones de las comunas de Valparaíso y Viña del Mar y las que se encuentran a menos de 59 km de distancia.

Tabla n° 1: Poblaciones de comunas en análisis y su crecimiento

Provincia	Comuna	Población	
		Censo 2012 (preliminar)	Variación Intercensal (2002 y 2012)
Valparaíso	Valparaíso	292.510	6,5
	Casablanca	24.955	14,7
	Concón	37.988	18,7
	Quintero	27.485	30,8
	Viña del Mar	330.110	15,4
Quillota	Quillota	87.157	15,4
	Calera	50.110	1,5
Marga Marga	Quilpué	150.723	17,6
	Limache	45.161	15,7
	Olmué	16.044	15,1
	Villa Alemana	118.886	24,7
Total comunas consideradas		1.181.129	12,6

Fuente: Elaboración propia en base a datos INE.

A pesar de la distancia, dado que en Viña del Mar y Valparaíso se concentra la mayoría de los trabajos, Universidades, Institutos Profesionales y centros turísticos de la zona, es que la población de las otras comunas señaladas concurre incluso muchas veces diariamente a estas comunas, usando en muchos casos sus comunas solo de “dormitorio”.

Área geográfica:

Dado que la localización tentativa del nuevo restaurante a evaluar es en la provincia de Valparaíso y dado que Viña y Valparaíso tienen mucha población flotante diariamente de las comunas cercanas, se define considerar en los análisis las siguientes comunas, para las cuales se muestra el cuadro de distancias a Viña del Mar:

Tabla n°2: distancias desde Viña del Mar (centro) a otras ciudades de la Quinta Región de Chile:

CIUDAD	Kms
Valparaíso	9
Reñaca (es sector aún, parte de Viña del Mar)	6
Concón	17
Quintero	41
Quilpué	11
Villa Alemana	18
Limache	32
Olmué	41
Quillota	49
La Calera	59
Casablanca	42

Fuente: Elaboración propia en base mapa carretero 2012.

Viña del Mar y Valparaíso tienen buenos accesos desde cualquiera de las comunas mencionadas, en tiempos reducidos a través de troncal sur u otras autopistas concesionadas.

Poder adquisitivo:

Según informe “compendio estadístico 2012 del INE” entre Octubre –Diciembre de 2010 el ingreso promedio per cápita en la región de Valparaíso fue de \$203.500 e ingreso total familiar de \$655.200.

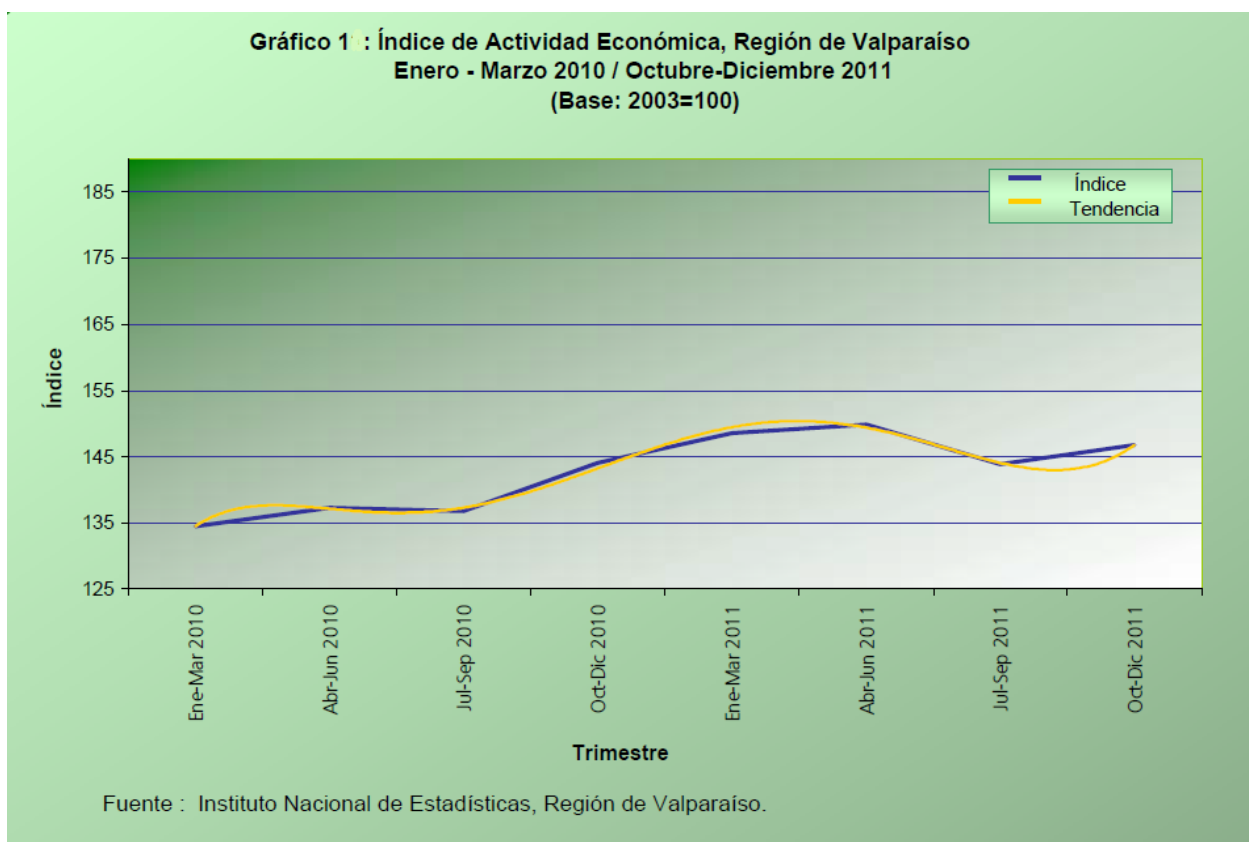
En cuanto a la distribución de los grupos socio económicos según estimación (año 2005) en base a datos del censo año 2002 en Viña del Mar, el 13,7% de la población es ABC1; el detalle de las comunas en análisis se ve en la siguiente tabla:

Tabla n° 3: Grupos Socioeconómicos año 2005

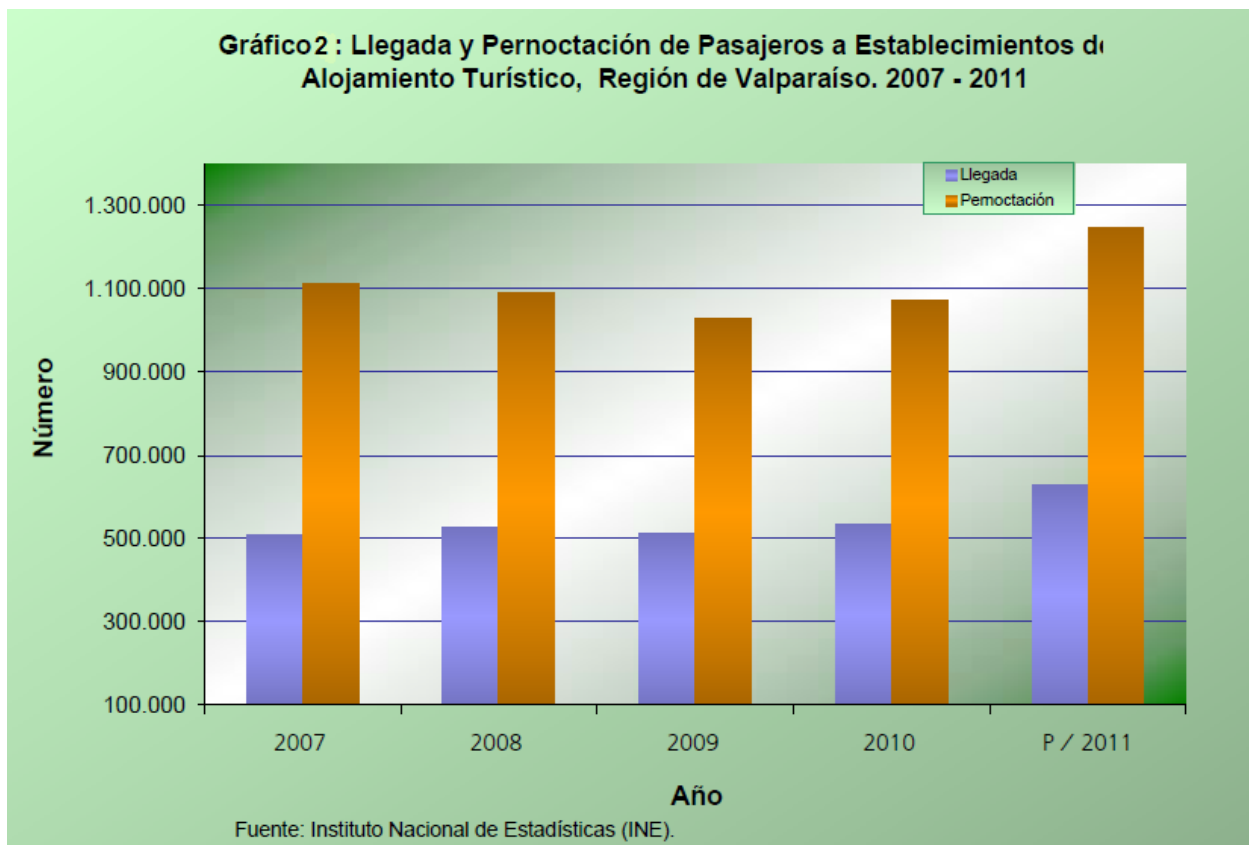
Comuna	Grupo Socioeconómico				
	% ABC1	% C2	% C3	% D	% E
Quillota	5,3	17,2	25,3	39,7	12,5
Quilpué	8,3	23,5	28,6	32,7	6,9
Valparaíso	4,8	17,1	28,3	40,7	9,2
Villa Alemana	5,9	21,2	31,3	34,2	7,4
Viña del Mar	13,7	22,1	24,8	31,9	7,5
Promedio V Región	6,6	17,2	25,4	39	11,7

Fuente: Estimación de empresa ICCOM Investigación de Mercado en base a Censo 2002

Además, el anuario estadístico de la región 2012, muestra la siguiente gráfica que con una tendencia a la recuperación al alza a partir de julio 2011 en la actividad económica de la zona.



Como esta provincia es eminentemente turística, también analizamos cual es la tendencia en cuanto a turistas (que por supuesto relaciona días de estadía con consumo total de ellos, entre otros en restaurantes), y tenemos lo siguiente:



Podemos ver que la perspectiva económica de la zona sigue directamente asociada con el sector turismo, el cual ha recuperado su alza, a pesar que otros indicadores son negativos como el desempleo, lo que ha hecho que muchos porteños o viñamarinos trabajen en Santiago pero sigan viviendo regularmente o los fines de semana en la zona.

En cuánto a gasto promedio de turistas sabemos que diario por motivos de vacaciones gasta individualmente 71,4 US\$, aunque se observa que el turista argentino que en enero se encuentra en Viña del Mar masivamente gasta solo 44,3 US\$ diarios en promedio.

Otros del Entorno:

En el capítulo 11, se profundizará sobre los aspectos legales y normativos, ejemplo: ley de alcoholes, exigencias sanitarias, etc.

En cuanto a regulaciones municipales, se investigó la regulación de las municipalidades de Valparaíso, Viña del Mar, Con Cón, buscando aquellas que pudieran tener impacto significativo sobre este proyecto. Los reglamentos u ordenanzas de las comunas son muy similares, tiene relación básicamente con patentes comerciales y permisos municipales.

Patentes Comerciales: La obtención de la patente comercial es un trámite de bajo costo, marginal en la decisión de inversión (ver detalles en capítulo 11). Patente de alcoholes: se especifica en cap. 11 su trámite municipal, aunque se considerará un monto que asegure la obtención de una patente por esta vía u comprar una patente ya autorizada, dada que la venta de alcohol es factor crítico en las ventas.

Estacionamientos:

Permisos municipales: para estacionamiento se pueden solicitar permiso para “estacionamiento reservado para carga y descarga de productos. El cupo hora mensual tiene un costo de 0,15 UTM hora mensual en zona de servicios. También se puede solicitar estacionamiento reservado (distinto a carga y descarga), por costo mensual de 1 UTM¹ (discrecional la autorización, de difícil obtención). En cuanto a estacionamientos no hay requisito o exigencia normativa que deba cumplir un restaurante para instalarse, de hecho la gran mayoría de los restaurantes de la zona en estudio no cuentan con estacionamiento privado, sino que los clientes hacen uso de los de la vía pública u estacionamientos privados cercanos a los restaurantes.

En anexo D: “Detalles de competencia y sus características”, se indica en cada caso sí cuenta o no con estacionamiento y en qué características, ej.: privado o solo “calle”. Este detalle caso a caso, respalda lo expresado en cuanto a que la mayoría no cuenta con estacionamiento propio, escasos casos con cupos municipales y la gran mayoría de los restaurantes no tienen estacionamiento. El tener estacionamientos privados del restaurante sería un plus, pero para ello los lugares disponibles tendrían que ser sectores alejados de los barrios más turísticos o concurridos, como bosques de

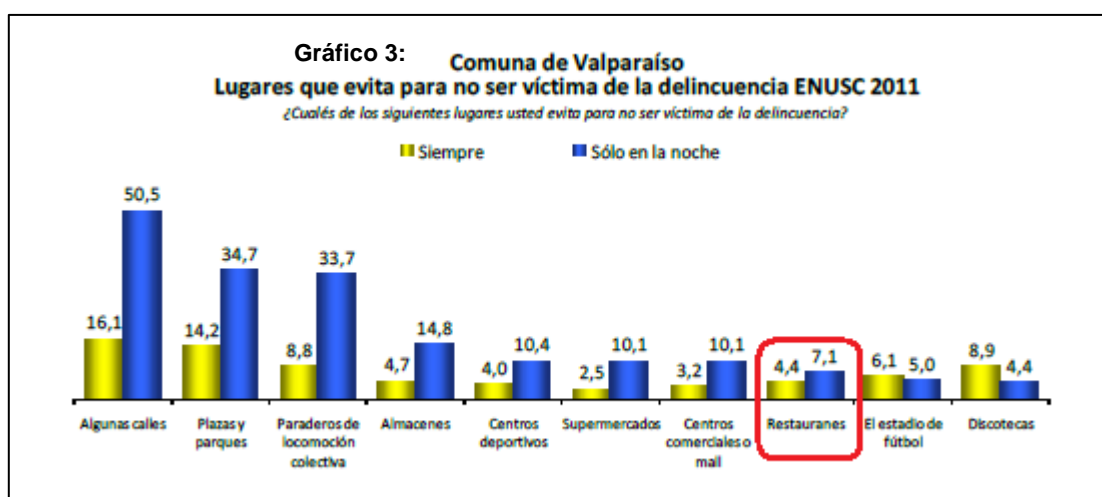
¹ Fuente: Biblioteca Municipalidad de Viña del Mar y su asesora jurídica.

montemar, lo cual costo – beneficio y en base a resultados de encuestas realizadas veremos que no es lo más prioritario en el restaurante.

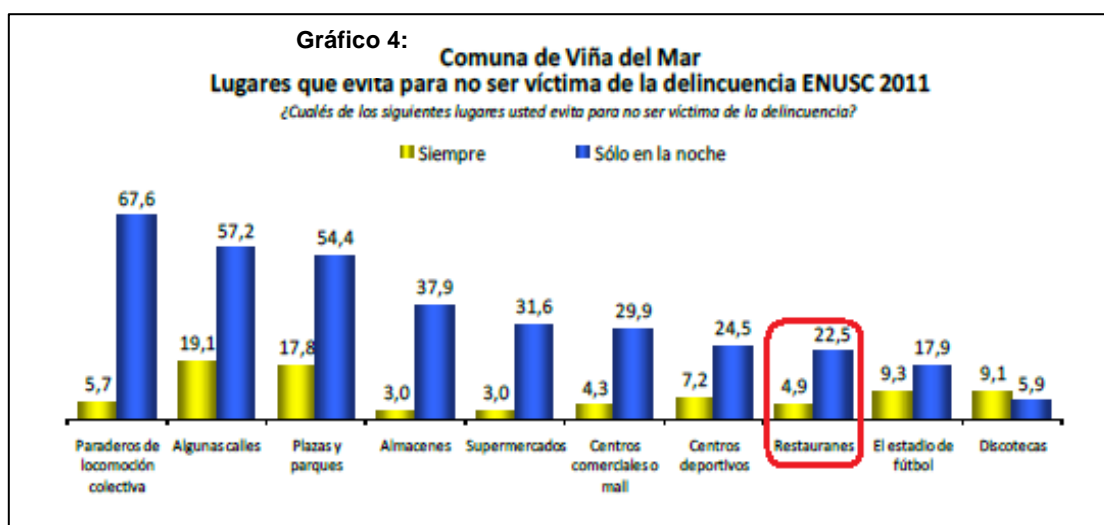
Seguridad:

Dado que los principales barrios a analizar están en las comunas de Valparaíso y Viña del Mar, se analizó la seguridad en estas comunas principalmente enfocado a si tenía algún efecto en la asistencia de público a restaurantes y si había gran diferencia en cuanto al emplazamiento del nuevo establecimiento.

En Mayo del año 2012 el Ministerio del Interior y Seguridad Pública presentó los resultados de una encuesta efectuadas en distintas comunas del país durante el período Septiembre a Diciembre 2011, donde “Según información publicada por esta Institución” a nivel nacional se encuestaron a 25.933 personas (no se publicó n° encuestados por comuna) mayores de 15 años vía “entrevista cara a cara” con un error muestral comunal de “4,4%”. De acá podemos rescatar información interesante en cuanto a percepción de inseguridad y ante la pregunta: “¿cuáles de los siguientes lugares Ud. evita para no ser víctima de la delincuencia? qué fue lo que contestaron en relación a los distintos lugares y en particular sobre restaurante, a continuación los resultados:



Fuente: Ministerio del Interior y Seguridad Pública, Encuesta Nacional Urbana de Seguridad Ciudadana (ENUSC) 2011.



Fuente: Ministerio del Interior y Seguridad Pública, ENUSC 2011.

Observamos que si bien los restaurantes no son el lugar al cual más evitan ir para prevenir delincuencia; si en la comuna de Viña del Mar según esta encuesta, hay un porcentaje del 22,5% que contestó que evita ir a restaurantes en la noche.

En cuanto a robos de vehículo motorizado y accesorios se obtuvo lo siguiente:

Gráfico 5: Comuna de Viña del Mar
Lugar de ocurrencia de los delitos declarados
ENUSC 2011

	% Delitos ocurridos en el barrio	% Delitos ocurridos en otra parte de la comuna	% Delitos ocurridos fuera de la comuna
Robo con violencia o intimidación	5,1	48,7	38,3
Robo por sorpresa	3,8	72,2	18,3
Hurtos	15,2	69,9	9,0
Lesiones	62,2	6,4	27,0
Robo de vehículo motorizado	0,0	0,0	0,0
Robo de accesorio u objeto de o desde vehículo	52,3	30,5	16,0

Nota técnica: Para cada delito, los porcentajes se calculan sobre el total de hogares victimizados de la comuna, región o país según corresponda.

Fuente: Ministerio del Interior y Seguridad Pública, ENUSC 2011.

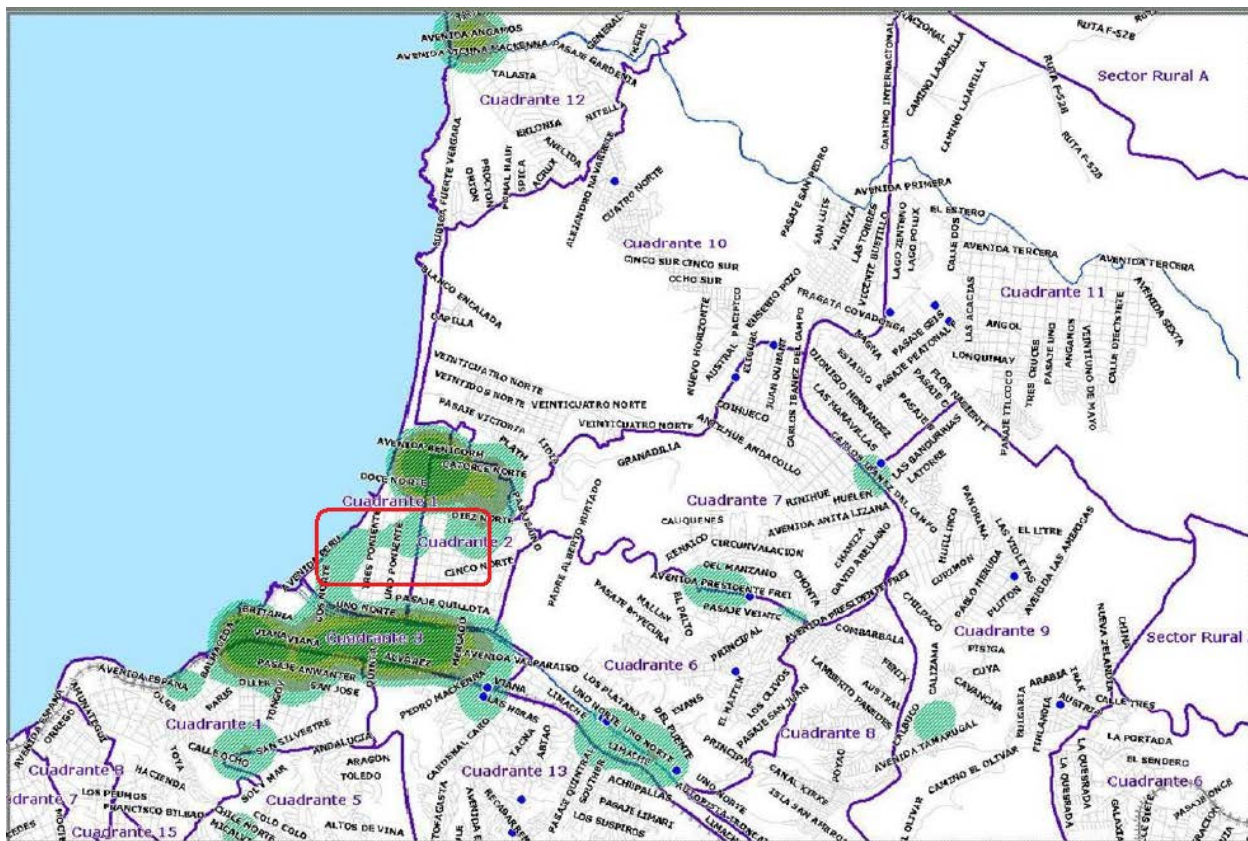
El robo de vehículos es casi inexistente en Viña del Mar, en este caso la muestra arrojó que 0 personas habían sufrido robo de este, en el caso de Valparaíso fue solo 1. Lo que si se registra son robos de accesorios u objetos dentro del vehículo, siendo la mayoría

robados en el mismo barrio de residencia (estando en ambos casos un poco bajo el promedio nacional).

En cuanto al ranking de victimización entregado por la Subsecretaría de Prevención del Delito, para el año 2011, destaca que la comuna de Concón está 8va a nivel nacional (con un aumento de 12,5% nominal con respecto a año 2010), Valparaíso esta en número 32vo (disminución de 1,4% c/r año 2010) y Viña del Mar en el 37vo (disminución del 6,2% con respecto 2010), pero si consideramos el error estadístico, en realidad no hay diferencia en este punto en el valor de Viña del Mar y Valparaíso para el año 2011.

Concluimos en este punto que en cuanto a seguridad ciudadana Concón presenta mayor riesgo y que hay personas en Valparaíso y en particular en Viña del Mar que son reacias a asistir a restaurante de noche por una percepción que los hace evitarlo por eventuales robos. Pero también vemos que este no es un tema atribuible al establecimiento restaurante, sino que corresponde a una sensación de inseguridad ciudadana de la población de la comuna, pues en general evitan no solo ir a restaurante sino a variados lugares o simplemente salir. Eso no quiere decir que el 22,5% evite ir a restaurante en la noche en Viña del Mar, pues si el dato que se nos entrega en el gráfico fuera tan directamente proporcional entonces el 67,6% de la población en Viña del Mar evitaría ir a un paradero de la locomoción colectiva en la noche, lo cual no pareciera tan real y solo es un discurso manifiesto en la encuesta. Lo que si en cuanto a emplazamiento entre las 3 comunas bajo este concepto se debería privilegiar Valparaíso o Viña del Mar, pero en sectores con buena visibilidad y de menor riesgo o percepción de riesgo delictual, que neutralice esta inhibición en especial en la noche. En Viña del Mar por ejemplo se podría recomendar el sector de San Martín, los ponientes entre 2 y 8 norte, dado que en 4 norte con 4 poniente se encuentra la 1era Comisaría de Viña del Mar.

Mapa n° 1: Mapa de Viña del Mar con zonas de Control de Carabineros



Fuente: Carabineros de Chile

Las zonas pintadas de verde son las con controles preventivos de Carabineros, las de tonalidad verde más oscuro concentran mayor cantidad de controles preventivos. La zona encerrada en línea roja, es la zona propuesta en donde se encuentra la 1ra Comisaría y barrio de centros de diversión y restaurantes.

En Valparaíso, el sector de restaurante o lugares de entretenimiento con más delitos es el centro. En el Cerro Cordillera, cerro más cercano a Cerro Alegre (donde se concentran restaurante turísticos) se encuentra una Tenencia, no obstante, el sector no es muy iluminado y tiene serios problema de estacionamiento.

7.4 MERCADO POTENCIAL (P*Q)

Participación relativa de restaurante en la economía nacional:

Actualmente no existe un registro único de la cantidad de restaurantes vigentes y operativos que existen en la región de Valparaíso, ni siquiera el SII tiene un registro

público que nos permita tener este dato exacto, ni tampoco ninguna institución pública, ni la Asociación Chilena de Gastronomía. Lo que si hay son estimaciones o parámetros de referencia, y en esos probablemente uno de los que abarque más información es el mismo Servicio de Impuestos Internos y el portal www.santiagourmet.cl, en el anexo A se muestra una tabla como resultado del análisis del año 2011 en cuanto a número de empresas, ventas, número de trabajadores, remuneraciones en base a lo que informaron a SII, comuna por comuna (solo se consideraron las comunas cercanas a los mayores centros poblados, es decir, de Valparaíso – Viña). Posteriormente, para llegar poder llegar al dato depurado de restaurante, dado que no existe el dato exacto desglosado por comuna, se hizo una estimación cruzando el resultado obtenido del clasificador “Restaurantes y Hoteles” por comuna con el porcentaje de cada subclasificación de este; a lo anterior se le aplicó un factor de corrección de un 30% más que es lo que según experiencia de un contador auditor de varios restaurante de la zona, es lo que estas empresas sub- boletean o sub-facturan e informan a SII para pagar menos impuestos.

Tabla n°4: Estimación N° restaurantes registrados en SII y sus ventas por comuna, año 2011

COMUNAS	Año 2011	
	N° empresas	Ventas [UF]
CASABLANCA	34	62.233
CON CON	51	251.759
LA CALERA	34	81.280
LIMACHE	30	74.851
OLMUÉ	23	424.298
QUILLOTA	74	181.026
QUILPUE	81	197.163
QUINTERO	45	132.153
VALPARAÍSO	378	1.257.991
VILLA ALEMAN	50	115.283
VIÑA DEL MAR	355	2.391.524
TOTAL	1.155	5.169.562

Fuente: Elaboración propia en base a información de Servicio de Impuestos Internos obtenida en www.sii.cl/estadisticas/empresas.htm

Es así como tenemos estimado el mercado potencial de restaurante de la zona en MM\$ 5,17 UF. Si el proyecto se centrara en segmento ABC1 y C2 podríamos hacer las siguientes estimaciones:

Tabla n° 5: Estimación de consumo restaurante comunas Viña- Valpo. y cercanías.

GSE	Población en zona de interés	Comidas en restaurantes	Almuerzo y comida en restaurantes o similares	Bebidas en restaurante	Gasto Estimado Mensual Restaurantes (\$CLP 2007)	Gasto Estimado Mensual Restaurantes (\$CLP 04/2013)
ABC1	96.724	68.961	62.347	6.587	13.337.782.456	16.655.891.646
C2	233.288	24.555	20.767	2.287	11.106.611.106	13.869.660.249
C3	318.259	15.210	12.132	1.257	9.101.893.402	11.366.218.544
D	427.583	9.865	7.956	742	7.937.226.793	9.911.811.793
E	105.365	5.051	4.091	340	999.072.608	1.247.617.073
TOTAL ABC1C2	330.012				24.444.393.562	30.525.551.895

Fuente: elaboración propia en base datos de encuestas familiares 2007 y datos preliminares censo 2012

Estos 30.526 MM\$ equivale a una estimación de MM\$1,33 UF. Si hacemos el cálculo por otro método nos da aproximadamente lo mismo: al tomar los MM\$5,169 UF * 28% (equivalente al % de ABC1-C2 de estas comunas en el total de GSE) da MM\$1,4 UF.

Se observa que el número de empresas que indica SII no implica que estas sigan funcionando en la práctica, sino que están registradas en SII. Como referencia tenemos que a igual mes Sernatur informa en toda la V región 842 (muchísimo menos que el dato de SII).

Tabla n°6: Estimación N° restaurantes, ventas, n° trabajadores, remuneraciones años 2005 a 2007.

	2005				2006				2007			
	# de empresas	Ventas (UF)	# de Trabajadores Dependientes Informados	Remuneraciones de Trabajadores Dependientes (UF)	# de empresas	Ventas (UF)	# de Trabajadores Dependientes Informados	Remuneraciones de Trabajadores Dependientes (UF)	# de empresas	Ventas (UF)	# de Trabajadores Dependientes Informados	Remuneraciones de Trabajadores Dependientes (UF)
COMUNAS												
CASABLANCA	35	26.965	45	2.451	35	31.664	51	2.657	31	35.970	54	3.764
CON CÓN	60	156.267	192	9.119	56	147.398	217	10.145	52	164.263	247	12.177
LA CALERA	50	70.123	76	3.532	48	87.848	99	4.704	47	83.577	114	5.093
LIMACHE	36	52.615	91	3.763	38	52.082	105	4.236	35	52.800	111	4.559
OLMUÉ	26	127.536	223	8.104	26	127.579	250	10.099	23	159.706	296	13.760
QUILLOTA	77	105.241	149	7.053	76	86.510	159	7.511	68	94.579	155	8.225
QUILPUÉ	75	133.719	268	7.379	76	123.376	339	8.756	68	137.026	460	10.913
QUINTERO	51	82.105	105	5.159	51	84.218	198	7.406	45	93.845	243	10.762
VALPARAÍSO	431	893.390	1.507	64.249	405	794.530	1.548	67.588	372	822.749	1.618	78.493
VILLA ALEMANA	57	87.238	132	6.288	54	69.825	167	7.924	47	73.399	179	9.817
VIÑA DEL MAR	414	2.948.896	2.556	161.124	403	1.857.802	2.681	172.913	362	1.937.426	2.906	203.192
TOTAL	1.313	4.684.092	5.345	278.220	1.267	3.462.834	5.816	303.939	1.149	3.655.341	6.384	360.755

Fuente: Elaboración propia en base a información de Servicio de Impuestos Internos obtenida en www.sii.cl/estadisticas/empresas.htm

Tabla n°7: Estimación N° restaurantes, ventas, n° trabajadores, remuneraciones años 2008 a 2010.

	2008				2009				2010			
	# de empresas	Ventas (UF)	# de Trabajadores Dependientes Informados	Remuneración de Trabajadores Dependientes (UF)	# de empresas	Ventas (UF)	# de Trabajadores Dependientes Informados	Remuneración de Trabajadores Dependientes (UF)	# de empresas	Ventas (UF)	# de Trabajadores Dependientes Informados	Remuneración de Trabajadores Dependientes (UF)
COMUNAS												
CASABLANCA	30	34.638	45	3.236	27	37.915	45	3.801	27	55.965	56	4.474
CON CÓN	52	165.210	299	16.071	49	177.246	304	17.626	50	230.978	445	22.818
LA CALERA	47	60.607	101	4.597	46	73.063	114	5.510	37	86.215	127	6.573
LIMACHE	38	51.710	107	4.793	34	57.854	125	5.241	30	64.541	122	5.733
OLMUÉ	23	163.854	305	15.045	24	190.349	396	20.026	23	213.161	488	23.095
QUILLOTA	69	94.503	226	8.796	66	114.167	212	10.018	60	139.550	233	12.428
QUILPUÉ	67	141.238	532	10.855	70	156.410	607	12.472	73	183.845	618	15.366
QUINTERO	45	126.660	325	12.594	43	123.027	294	12.203	40	102.688	160	8.485
VALPARAÍSO	352	811.784	1.712	78.396	339	856.212	1.752	89.332	333	996.531	2.042	105.564
VILLA ALEMANA	49	81.882	199	9.810	49	77.878	192	10.610	44	91.834	181	11.811
VIÑA DEL MAR	348	2.232.363	3.828	251.433	341	2.403.169	4.121	290.388	335	2.831.887	4.852	346.049
TOTAL	1.121	3.964.449	7.681	415.627	1.088	4.267.288	8.161	477.227	1.052	4.997.195	9.324	562.395

Fuente: Elaboración propia en base a información de Servicio de Impuestos Internos obtenida en www.sii.cl/estadisticas/empresas.htm

Como se puede ver los datos de impuestos internos muestran un **crecimiento** de 10% **en las ventas** desde 2005 al 2011 y en el último año de **un 3%**, así como destaca que el gasto en remuneraciones creció en un 86% entre los años 2005 y 2011.

El crecimiento de remuneraciones totales de empleados muy por sobre el de las ventas, se podría explicar justamente en que las cifras tributadas están por bajo de las reales ventas.

Otra fuente que acota más la información de número de restaurante en la región de Valparaíso es santiagourmet.cl, que nos indica lo siguiente: tiene registro de **178 restaurantes** en “Valparaíso” de los cuales registran 92 en la comuna de Viña del Mar, 36 en comuna de Valparaíso, 3 en Villa Alemana, 4 en Quilpué, 39 en Con Cón y 4 en Casablanca.

Por otra parte, según la Cámara Nacional de Comercio, Comercio, Servicios y Turismo de Chile (CNC) con la colaboración de la Asociación Chilena de Gastronomía – ACHIGA, Las ventas reales de restaurantes aumentaron en 7,9% en el primer semestre de 2011 respecto del mismo período del año anterior, según la muestra que compone el Índice de Ventas de Restaurantes, elaborado por el Departamento de Estudios (hacen muestreos aleatorios, emitiendo informes con indicadores relativos, no nominales).

Este positivo desempeño da cuenta del consistente mejoramiento del servicio de restaurantes, impulsado por la dinámica del consumo que se sustenta en el mayor nivel de ingreso de la población producto de consistentes aumentos en el empleo y las remuneraciones, los cambios que están experimentando los estilos de vida, así como la ampliación y diversificación de la oferta gastronómica.

También contribuyó al positivo resultado del primer semestre la mayor llegada de turistas extranjeros al país, que creció en 12,8% en los primeros seis meses del año 2011 respecto del mismo período de 2010, el cual fue muy negativamente afectado por el terremoto del 27/Febrero.

7.5 CLIENTES

En estudios efectuados por U.T.F.S.M. (año 2010) se detectó que en promedio en un local trabajan 14 personas que deben atender a 170 clientes diarios en promedio.

En cuanto a los clientes, a continuación se muestran algunos resultados de este mismo estudio que encuestó a 1500 clientes de restaurante, mayores de 18 años efectuada a lo largo de Chile efectuada hace 1 año y fracción:

Gráfico n°6:



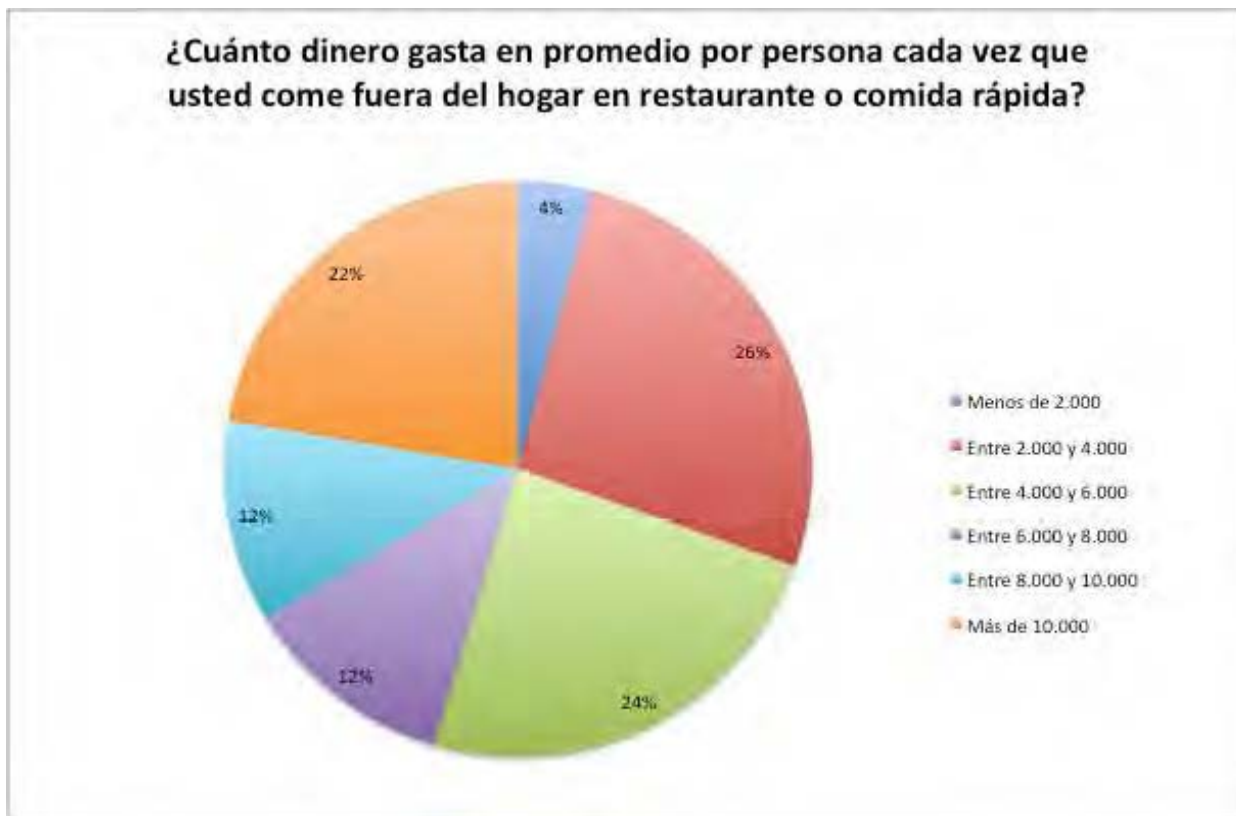
Fuente: U.T.F.S.M, Diagnóstico cadena agro – gastronómica Chilena, año 2010.

Al momento de elegir un servicio de comida, la población opta por los restaurantes con servicio completo, menú o carta, seguidos de la comida rápida. En último lugar están los servicios institucionales y locales menores, como el caso de las heladerías.

De preferencia, la motivación del consumidor para salir a comer fuera del hogar está ligada al esparcimiento y entretenimiento con sus seres queridos; le sigue la falta de tiempo, la comodidad y, en menor medida, la necesidad de conocer nuevos productos o generar un ahorro, como ocurre al escoger un establecimiento de comida rápida.

Dada estas motivaciones, la asignación de dinero es consecuente con ellas, dado que se trata de una demanda relativamente equilibrada que está dispuesta a pagar por un servicio de restaurante.

Gráfico n°7:



Fuente: U.T.F.S.M, Diagnóstico cadena agro – gastronómica Chilena, año 2010.

En relación con el menú escogido, en la mayoría de los casos se asocia su procedencia con la comida chilena, existiendo, sin embargo, una creciente penetración de la cocina extranjera, liderada por la comida china e italiana. Esta pregunta estaba más bien asociada a dónde asocia el origen de los productos que consume generalmente en restaurante, no a una intención de compra o consumo que no se consultó.

7.6 ENTREVISTAS CON EXPERTOS

Dentro del proceso de recolección de información para el estudio de mercado, no solamente se ha recopilado información vía internet y bibliográfica, sino que ha asistido a diversas charlas, eventos gastronómicos y visita a diversos restaurantes de la región metropolitana y V región, buscando ideas que replicar, y conocer la oferta existente en cuanto a infraestructura, propuesta culinaria, precios, ambientes, atención, servicios al cliente, etc.

Entre esos eventos, se pudo concurrir al “Encuentro Chileno de nuestra cocina 2012” (Echinuco)” donde además de conocer nuevos productos, visitar distintos puestos de restaurante, se aprovechó la asistencia a algunas charlas para hacer algunas consultas directas a dueños de famosos restaurante, administradores y reconocidos chefs. Entre esos estuvieron Paulo Russo (chef y empresario) que factura más de 5 millones de dólares al año, Guillermo Rodríguez (famoso chef y empresario del sector gourmet) y Chef Emilio Pescheira (dueño de diversos restaurantes como Emilio, Hanzo, Otro sitio, Perú Criollo).

En la V región se entrevistó a Chefs, empleados y administradores de conocidos restaurante como Portofino, Wok & Roll, ex – Barlovento, así como a dueña de un restaurante de sector gastronómico de Valparaíso (en Cerro Alegre) que debió cerrar por baja rentabilidad.

La información recopilada tenía como uno de los objetivos importantes poder precisar la encuesta que se realizaría posteriormente a potenciales clientes. Además permitió obtener qué opiniones eran repetidas en los expertos contactados, destacando:

- La economía chilena es una señal clara de cómo le irá al sector gastronómico, las crisis que ha tenido Chile en su situación general económica han afectado directamente la existencia, éxito o fracaso de restaurante. Se recomienda que ante escenarios de inestabilidad económica a futuro tener cautela en la creación de nuevos emprendimientos gastronómicos.
- El consumidor chileno de restaurante ha cambiado en los últimos 10 años, el ABC1 en especial se ha internacionalizado más y está dispuesto a probar nuevos platos y nuevas propuestas gastronómica innovadoras. Antes, históricamente era un cliente más tradicional, consumidor recurrente de los mismos platos y comidas.
- Tema infraestructura es algo importante a considerar en la instalación de un restaurante, puede ser un factor que mal manejado haga de los clientes no prefieran ese lugar, en especial en regiones. En regiones fuera de la metropolitana en especial, a los clientes les gusta tener “privacidad”, por tanto, no le gusta estar tan cerca de las otras mesas, donde se les pueda escuchar lo que conversan (en especial en ciudades pequeñas).

- Hay muchos emprendimientos gastronómicos que fracasan, y parte del aprendizaje de estos grandes facturadores ha pasado por esos fracasos.
- El rol de la investigación de productos es clave hoy en día en gastronomía.
- Problemas de intoxicación de clientes, puede llevar a la quiebra de un local. El tema sanitario e higiene se transforma crítico para mantener el negocio.
- El chileno no come solo.
- Hay una gran influencia francesa en la gastronomía chilena, no obstante, hay una entrada fuerte de gastronomía peruana (según www.emol.cl -21/10/12: “1 de cada 3 restaurante que se abre actualmente en Chile es peruano”).
- Antes de la crisis traer especialistas de Europa era carísimo, ej.: un chef muy connotado de España cobraba \$8.000.000 mensuales por venir a trabajar a Chile, no obstante, por la crisis económica eso cambió ostensiblemente e incluso algunos están dispuestos a venir por los gastos del viaje a probar suerte a Chile, casi sin cobrar honorarios.

7.7 ENCUESTA

Para tener más antecedentes de los clientes, sus preferencias de consumo, necesidades, caracterización, así como conocimiento de la competencia, disposición a pagar, etc.; se elaboró una encuesta de 21 preguntas, la cual se aplicó a 130 personas, de las cuales 100 estuvo enfocada a segmento ABC1 que podía ser más susceptible a elegir un restaurante gourmet, dado los precios que este pudiera implicar.

El diseño de la encuesta para potenciales clientes, consideró los antecedentes ya recopilados en entrevistas o investigación, posteriormente, esta se probó con 5 encuestados recogiendo sus observaciones en cuanto a largo de la encuesta (que no hiciera abortarla), que fuera fácil de entender y completar para los encuestados, así como otro tipo de sugerencias en alternativas de sus preferencias.

La encuesta final consta de 21 preguntas, varias de ellas compuestas por 2 preguntas ej.: para almuerzo, para cena; se adjunta en anexo C su formato en papel.

Aparte de tenerla disponible para encuestar en persona, se generó una aplicación en la web, de tal forma de que el encuestado la completara cuando él tuviera disponibilidad de tiempo o si quería la pudiera completar por partes. Es así como además de efectuarse parte en persona, se envió vía mails a personas determinadas que vivieran

en la V Región, en su mayoría en la provincia de Valparaíso o que trabajaran en esta o en su defecto fueran originarios de la zona (por el conocimiento de esta) aunque no vivieran en la V región, pero la visitaran periódicamente. Dado que ya se conocen valores referenciales de restaurante de la zona nivel semi gourmet o gourmet, estos en promedio tienen precio nunca inferior a \$7.000, es más en general superiores a \$10.000 o incluso \$15.000 en cena o almuerzo por persona; se encuestó a personas de segmento económico en su ABC1, C2. Si bien las encuestas procesadas son en su mayoría de personas con ingreso per cápita sobre 1500 US\$ (o que cumple con las características que dan puntaje de esta categoría ABC1, según estudio de grupos socioeconómicos de AIM), se generaron otras encuestas a segmento C2 y c3 de tal forma de estratificar si hay diferencias sustanciales.

Originalmente se pidió para esta encuesta una muestra entre 60-70 personas, no obstante, finalmente se efectuaron 130 encuestas completas finalizadas y procesadas; con las cuales se emite el presente informe:

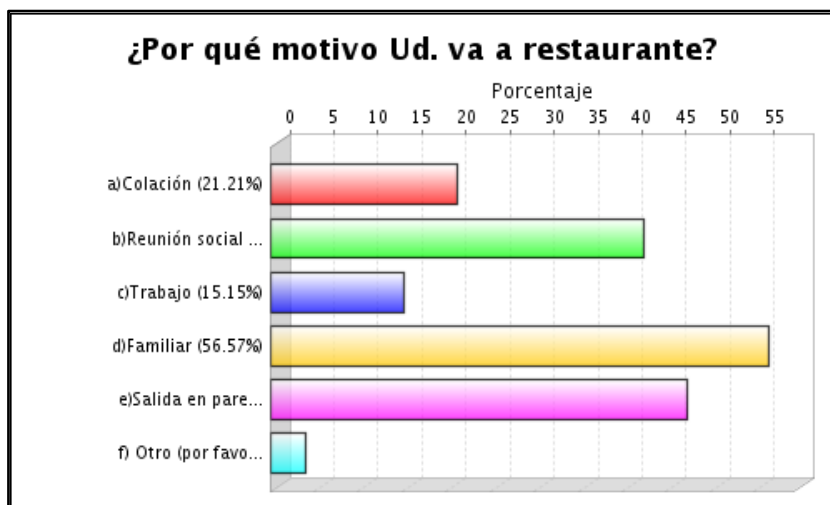
Por motivos de espacio la mayoría de los gráficos resultantes del análisis se adjuntan en anexo (VER ANEXO B y C), y se resumen los principales resultados:

Para ABC1-C2

1. Frecuencias de asistencia a restaurante: alta dado que suman 43% los que van 3, 2 ó 1 vez a la semana y 24 % una vez cada 15 días.
2. Última vez que fue a restaurante: 56% dice que hace 1 semana o menos.
3. Motivo de asistir a restaurante:

Para facilitar la lectura de leyendas algunos gráficos de barra se presentarán en formato horizontal:

Gráfico n°8:



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta elaborada y efectuada por Maritza López, 2012.

Esta pregunta era con opciones múltiples es por ello que tenemos que se marcaron casi 2 respuestas por persona, dando los siguientes promedios corregidos:

a)Colación	11,2%
b)Reunión social de amigos	22,5%
c)Trabajo	7,1%
d)Familiar	31,4%
e)Salida en pareja	25,4%
f) Otro (por favor, especifique)	2,4%

Siendo "Otros": todas las anteriores o celebrar.

4. Horarios frecuentados: Almuerzo, cena

5. Comidas preferidas: italiana, chilena

6. Al almuerzo prefieren: menú del día y a la cena: a la carta

7. Sector no fumadores lejos el preferido, debe ser 4 veces más grande que fumadores.

8. Consumos promedios por persona:

Desayuno: 77% menos de \$4.000

Almuerzo : 63% entre \$4.000 y \$10.000

Once : 51% menos de \$4.000 y 45% entre \$4.000 y \$10.000

Cena : 43% entre \$10.000 y \$15.000

9. Atributos más valorados: calidad de la comida, ambiente del restaurante, precio, rapidez de atención, amabilidad del garzón, tipo de comida.

10. Medio por que se enteran de restaurante: recomendación amigos o familia.
11. Restaurantes más conocidos: Portofino, Fellini (que son 2 de los más caros de la zona, pero de renombre, buena calidad de la comida, gourmet).
12. Por qué dejan de asistir a restaurantes: mala calidad de la comida, demora en la atención, higiene, mala atención del garzón.
13. Se abren oportunidad de negocio por interés en: comida marroquí, colombiana, tailandesa, hindú, molecular.
14. Disponibilidad a pagar es mayor en Viña del Mar que en Valparaíso y es variada entre \$10.000 y \$30.000
15. Platos preferidos no hay tan marcados entre carnes, pescados, pastas.
16. Transporte es particular no obstante se consume alcohol frecuentemente en cena y en menor cantidad al almuerzo.

La encuesta nos permite ir segmentando a futuro y precisando más detalles que necesitaremos para precisar el negocio.

¿EN BASE A QUÉ DECIDEN EN QUÉ RESTAURANTE CONSUMIR?, ATRIBUTOS DE DECISIÓN.

Gráfico n°9:



Nota: calidad: es de la comida.

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta elaborada y efectuada por Maritza López, 2012.

Confiabilidad de la encuesta:

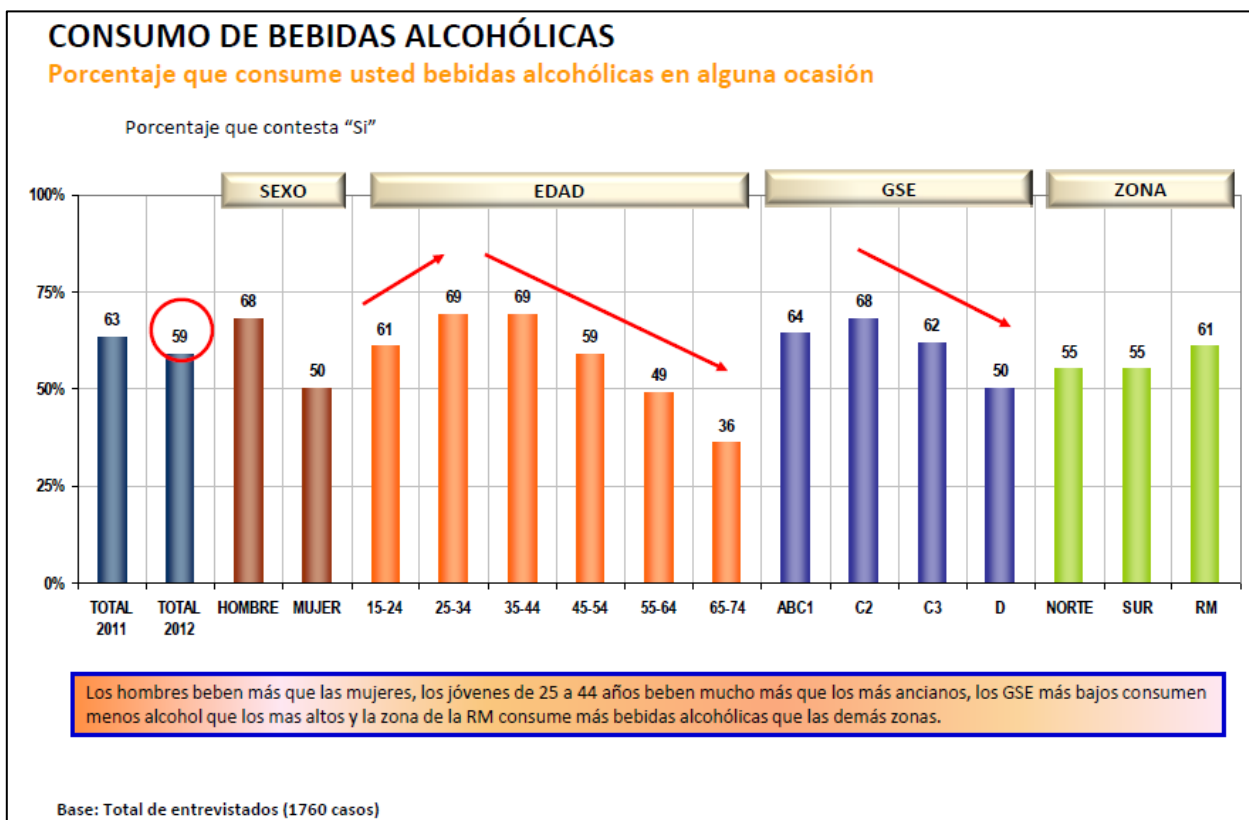
Para el segmento ABC1 si consideramos la población preliminar de censo 2012 de todas las zonas consideradas en la V región, tenemos un error de solo 8% para la muestra encuestada con un nivel de confiabilidad del 90%, que da bastante validez a los resultados (se utilizó las poblaciones ya mencionadas y un 50% de probabilidad de éxito/fracaso). En el caso del segmento C2 dada que la población es mayor y la muestra pequeña, el error muestral es de un 15% a un nivel de confiabilidad del 90%. Este último error muestral pudo haber afectado en dar más días de distancia de cada cuánto van a restaurante, dado que algunos pueden haber considerado por ejemplo que ir a comprar un “combo” al “Mc Donald’s” no es ir a un restaurante, lo cual puede generar una pequeña distorsión sobre los resultados a esa pregunta, pero este en ningún caso invalida los resultados generales sino que se considera esta interpretación en particular. En resumen es una encuesta confiable.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLIENTELA (EJ.: ÁREA GEOGRÁFICA)

Ya hemos definido las comunas de las cuales provienen la clientela potencial, de ella probablemente la mayoría será de Viña del Mar, dado que el mayor % de ABC1 está en esta comuna y que el local emplazará en sector San Martín, lo cual sumado a los turistas nacionales y extranjeros, serán claves de éxito si concurren a este nuevo restaurante.

Sobre tramos etarios no hay predilección, aunque como dato complementario que nos da una idea de consumo en cuanto a alcohol en restaurante, incorporo el siguiente antecedente:

Gráfico n°9:



Fuente: Asociación Chilena de Agencias de Publicidad y GFK, Marcas y Estilos de Vida de Los Chilenos, 2012.

Como se puede ver en la imagen anterior, el tramo etáreo más consumidor de bebidas alcohólicas está entre 25 y 44 años, así como el GSE C2 seguido por el ABC1. Este es un dato a considerar para productos a ofrecer, así como que en ABC1 y C2 la bebida alcohólica que tiene más consumo es el vino.

7.8 COMPETENCIA

ANÁLISIS DE DIFERENTES RESTAURANTES Y AMBIENTE COMPETITIVO

A continuación se presenta un resumen que simplifica y agrupa los principales conceptos, precios y tramos de calificación de agrupaciones de tipos de restaurante que serían potenciales competidores, se deja fuera fast food por tener otro enfoque.

Tabla n°7: Resumen Investigación de Potenciales Competidores

Sector	Tipo de Comidas	Precios Promedio por Persona	Nota Calidad de Comida	Clientes Mayoritario
San Martín	Carnes, Parrilladas	M\$10 - M\$18	5-6	Local -Turista
	Internacional	M\$10 - M\$30	5-7	Local -Turista (fds)
	Mexicana	M\$8 - M\$15	3-5	Local -Turista
	Japonesa	M\$8 - M\$15	3-5	Local -Turista
	Wok	M\$10 - \$15	6	Local -Turista
	Peruana- Nikei	M\$10 - \$15	5	Local -Turista
	Italiana	M\$10 - \$20	5-6	Local -Turista (fds)
Reñaca	Pescados-Mariscos	M\$10 - \$21	4-6	Turista
	Chilena	M\$12 - M\$20	4	Turista
Concón	Pescados-Mariscos	M\$6 - \$18	3-6,5	Turista -Local (fds)
Valparaíso (principalmente C° Alegre -C° Concepción, salvo	Pescados-Mariscos	M\$10 - \$15	5-6	Turista -Local (fds)
	Internacional	M\$20	7	Turista (vip) -Local
	Francesa	M\$12	7	Turista - Local
	Fusión	M\$12 - \$15	6	Turista - Local

Fuente: Elaboración propia en base encuestas, entrevista expertos e investigación en terreno

El anterior es un resumen de un extenso trabajo de investigación recorriendo uno a uno los locales de las zonas mencionadas y determinando potenciales competidores y principales características. En anexo D se presenta el informe detallado local a local de la competencia con estas y otras características más, como tamaño, si tiene menú, estacionamiento, web, etc.

8. RESUMEN DE DIAGNÓSTICO (FODA)

Fortalezas:

- ❑ Prioridad es la CALIDAD GOURMET, y ambiente agradable.
- ❑ Ser los primeros en un tipo de comida ofrecida.
- ❑ Posicionarse como un concepto diferente e innovador respecto de lo que existe actualmente en el mercado, ofreciendo además diferenciación a partir de la oferta de una carta con un mix de productos.
- ❑ Cocina exótica y balanceada.
- ❑ Variedad de comidas.
- ❑ Ubicación geográfica con alta concentración de población y cerca de alta concurrencia turística.

- ❑ Fácil acceso
- ❑ Ser los primeros en algunos tipos de comidas ofrecidas.
- ❑ Preocupación por la comunicación con el cliente.
- ❑ Personal calificado.
- ❑ Buena calidad de los “platos”.
- ❑ Excelente calidad del servicio.
- ❑ De ofrecer un “delivery” distinto al tradicional “pizza” o fast food, con comida de nivel gourmet.

Debilidades:

- ❑ “Producto nuevo”, poco conocido
- ❑ Al ser un restaurante nuevo, tomará un tiempo posicionarlo en la mente de los clientes.
- ❑ Capacidad ociosa en horas de baja demanda.

Oportunidades:

- Interés por culturas “desconocidas”, globalización
- Competencia poco variada que genera espacio de demanda aun “insatisfecha” por falta variedad.
- Crecimiento del mercado gastronómico local es de un 3% promedio anual.
- El negocio es atractivo en cuanto la diferenciación de producto, ya que existen Restaurantes para todos los gustos y segmentos. Se presenta como una oportunidad, para esto desarrollaremos estrategias de diferenciación que otorguen más valor al cliente que la competencia.
- El tamaño del mercado gastronómico de la zona es de MM\$5,17 UF.
- El segmento objetivo ABC1 (14%-uno de los más altos del país) y C2 de Viña del Mar suma el 36% de la población, y en la zona a abordar una población ABC1 de 96.724 potenciales clientes y otros 233.288 en C2.
- Al existir pocas barreras en la salida se tienden a estabilizar las rentabilidades de las empresas; la rentabilidad de restaurantes “similares” de la zona es del orden del 20%. Solo coexistirán las verdaderamente competitivas.

- Existe demanda de restaurante de este tipo: innovadores y diferentes a lo tradicional. Como referencia: cerca del 45% de los entrevistados estaría dispuesto ir a un restaurante de comida marroquí, 1/3 a de comida tailandesa.
- Bajas barreras de salida.
- Aumento actividad turística local.
- Tendencia de un segmento a la comida saludable, opción que podremos ofrecer a través de por ejemplo comida tailandesa.
- Desarrollo turístico creciente en la zona.
- Existe una amplia cantidad de proveedores tanto de insumos como de materias primas (hay margen de negociación de precios).

□ **Amenazas:**

- Ley de alcoholes.
- Si se desatan nuevas crisis económicas el mercado gastronómico también se afecta fuertemente.
- Gran cantidad de sustitutos
- Estacionalidad (capacidad ociosa)
- Las bajas barreras en la entrada posibilitan la entrada de nuevos competidores.
- Oferta de comida rápida a bajos precios.
- Alta competitividad en los precios, de la oferta dirigida al segmento de trabajadores con horario de colación.
- Bajo costo de cambio de los consumidores.
- Demoras que se pudieran generar en obtención de permiso (patente) para venta alcohol.
- Nueva ley Antitabaco (Nota: aunque dado los resultados de la encuesta y que es un establecimiento nuevo, no se tenía planificado más 10-15% en mesas para fumadores y en lugar abierto, no afecta el layout ni inversión después de la ley).

9. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

9.1 PROPUESTA DE VALOR

Entregar un servicio gastronómico de atención a la carta en un local fijo, pero con opción también de delivery o comida para llevar. Entregando un producto de calidad gourmet.

El local debe ser con espacios distanciados entre clientes, exclusivamente para no fumadores o con un área reducida solo a un 10 -15% a no fumadores.

La localización ideal es en Viña del Mar (sector San Martín), y el horario de atención debe contemplar hora de almuerzo y cena, dando alternativas de menú a la hora de almuerzo, así como una carta que cada un par de meses incluya un nuevo plato o alternativa.

Tipo de comida: alternativas de productos de origen tailandés, marroquí, hindú.

En la zona hay muchos locales que ofrecen pescados y mariscos, así como algunos especializados en parrilladas o comida chilena. Este se debe diferenciar por su ambiente, estilo, calidad, atención y ser primeros en ofrecer esta mezcla en la zona.

Dar alternativas de solución de problemas generados de ley de alcoholes, esto implica generar convenios con empresa de taxis y oferta de licores sin alcohol como cerveza, champagne, mojitos, piña colada, etc.

Segmento objetivo ABC1- C2. Comunas que abarca, las ya mencionadas, Viña – Valparaíso y alrededores de fácil acceso.

9.2 DETERMINACIÓN DEL “CONCEPTO” DE RESTAURANTE

Un restaurante de calidad gourmet, que permita “un viaje culinario”.

9.3 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO A ENTREGAR

Ya está descrita en propuesta de valor.

9.4 POLÍTICA DE PRECIOS

Los precios se definirán en base a los valores de mercado, ya hemos visto valores referenciales en análisis de competencia, pero obviamente los precios si bien no serán de bajo costo deben no alejarse mucho de la competencia.

El análisis que entrega este informe en su parte ev. económica permite dar las bases para fijar costos fijos que se deben cubrir, los cuales con los costos variables de cada plata y productos o servicios definirán los costos unitarios, además por cierto sumando todos los costos que se mencionan en esta evaluación económica.

9.5 ESTRATEGIAS

A partir del FODA, construimos las estrategias, que en este caso son fundamentalmente de diferenciación, y que se describen en el siguiente cuadro asociado cada casilla a

Fortalezas, Oportunidades

Debilidades, Amenazas

respectivamente, de tal forma de hacer una relación entre cada uno de sus aspectos con la o las estrategias a utilizar:

Estrategia



Para estas estrategias se pueden tomar una serie de acciones como: generar un sistema de información de consumo que sirva para ir comprendiendo mejor las preferencias de compra de los clientes (ej.: que a través de una tarjeta de cliente con beneficios para este, vayamos registrando sus preferencias), capacitación del personal para mantenerlo actualizado y que le ayude a innovar en la carta, investigación de materias primas y productos, selección de proveedores y generar alianza con los materias primas de alta calidad, entrega oportuna del servicio, convenios que del facilidades a los clientes para consumir, servicio de giftcard (ej.: Regalbox), entre otros.

9.5.1 ESTRATEGIA COMUNICACIONAL

ESTILO Y DISEÑO RESTAURANTE

Este es clave en la estrategia de diferenciación, ya se ha descrito antes, pero como referente nacional en algunos aspectos se tomarán algunas ideas de este aspecto del restaurante Zanzibar de Santiago.

SITIO WEB Y OTROS MEDIOS A UTILIZAR

Se creará una página web con la información relevante del restaurant y actualizaciones periódicas.

También se contempla en el presupuesto de publicidad y marketing: incorporación a guías comerciales, folletos, boletines, avisos en diarios locales, guías turísticas, redes sociales, avisos radiales, y algo muy importante: eventos de difusión con futuros clientes elegidos (de redes de contactos), pues la principal fuente de recomendación detectadas en las encuestas es la recomendación directa de amigos y familiares.

9.6 LOCALIZACIÓN

Un aspecto importante que es necesario tomar en cuenta en la instalación es la ubicación del establecimiento y su accesibilidad. A considerar que tenga acceso expedito y disponer de estacionamiento para vehículos a una distancia prudente del local, que les otorgue seguridad y comodidad.

Adicionalmente es importante verificar que en las cercanías del local no exista ningún foco de insalubridad (basurales, descargas de alcantarillado, etc.) que pueda provocar una imagen negativa del establecimiento y eventualmente contaminar los alimentos.

Además hay que considerar la ubicación de la competencia, dónde está la mayoría de la clientela objetivo.

Dado todos estos factores, en especial el poder adquisitivo, la disponibilidad a pagar más en Viña del Mar y “zonas gastronómicas”, rápido acceso y distancia al resto de comunas, es que la localización elegida es en Viña del Mar, específicamente en la “zona de San Martín”.

9.7 LAYOUT



9.8 AMBIENTE

El “ambiente” del restaurante se ha detectado que es uno de los factores de “éxito” para este nuevo negocio.

Este será uno de los factores de diferenciación con la competencia, los locales actuales en esto son muy tradicionales sin muchas opciones, salvo algunos adornos. La idea es tener mesas “tradicionales” pero también sectores de mayor confort y que estén ambientados dando de la sensación de al entrar “transportarse” a otra cultura, simulando por ejemplo estar comiendo en Marrakech, con algunos adornos y en especial mesas de menor altura y sillones y/o cojines que den un ambiente de relajó, iluminación adhoc.



Imagen ejemplo de estilo “Marrakech”

Fuente: google.



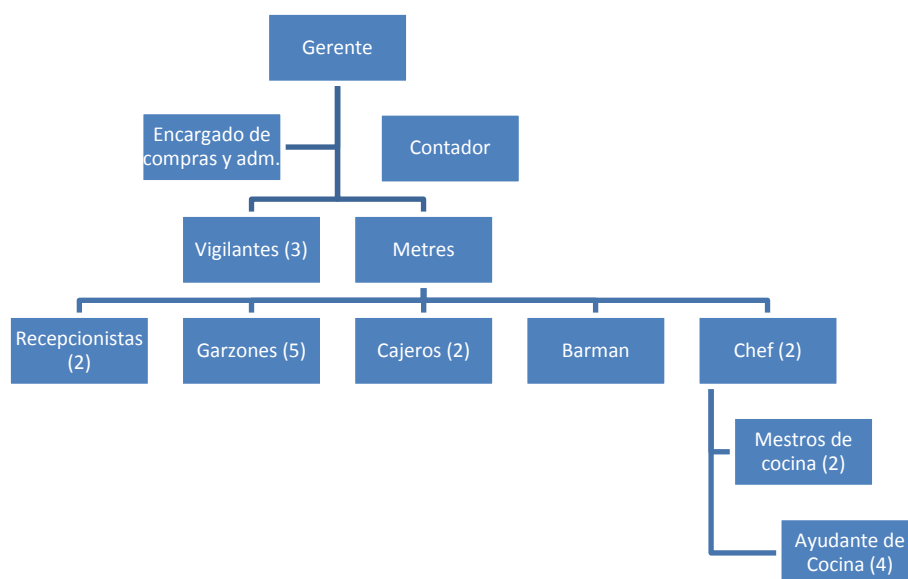
Imagen ejemplo de estilo “Marrakech”

Fuente: google.

La ambientación debe ser agradable, verse autentica y no tan recargada para el público, además por un aspecto de costos, por tanto, se debe lograr un mix para lograr ej.: un entorno “Marrakech” pero sin recargar adornos que involucre subir demasiado los costos.

También para un grato ambiente se deben considerar aspectos como el mantener una temperatura agradable, utilizar una vajilla que se condiga con la ambientación; mantelería de género, etc.

9.9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Básicamente dada por los indicados en el organigrama, lo demás corresponde a asesorías puntuales (publicidad, legal).

9.10 PROVEEDORES

Hay gran cantidad de ellos en todos los insumos necesarios, así que se pueden generar negociación de precios y acuerdos de compras por períodos y entregas en local.

10. ANALISIS ECONÓMICO – FINANCIERO

10.1 INGRESOS

Para esto se consideró precios unitarios dentro del rango del mercado; definiéndose para efecto de cálculo un promedio de precio de consumo por persona a la hora de almuerzo de \$6.000, \$12.000 en horario “cena” y \$6.000 “delivery”. Los anteriores, precios dentro del rango del mercado local, que fueran razonables para no sobreestimar el negocio.

Se hizo un análisis mes a mes considerando la estacionalidad, vacaciones de verano e invierno, fiestas patrias; así como también el factor de menos concurrencia a la hora de almuerzo por el perfil del restaurante y ubicación (no tan cerca de oficinas). En las ventas se consideró que en meses de “vacaciones” el local abre 6 veces a la semana y en el resto de los meses 5 veces a la semana; la capacidad máxima de 120 personas, con una rotación a la hora de almuerzo de 1,5 veces de uso por mesa al almuerzo y 2,0 veces a la cena; así como los índices de ocupación se consideraron peak en enero por ser el mes con más concurrencia turística (ej.: 70% en cena) y con menor índice de ocupación en los meses desde marzo a junio (50%) en que hay menos turistas y además disminuye la concurrencia de los clientes locales. En el caso de horario de almuerzo se usó la misma lógica de estacionalidad, pero con menor porcentaje de ocupación, variando entre 45% en enero y el más bajo en meses entre marzo y junio con solo 30% ocupación.

Tabla n° 8: de Ingresos

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
PRECIO PROMEDIO CONSUMO ALMUERZO (\$/Q)	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
VENTAS UNIDADES ALMUERZO (Q)	2.808	2.304	1.872	1.440	1.440	1.440	1.920	1.080	2.496	1.440	1.440	2.496
PRECIO PROMEDIO CONSUMO "CENA" (\$/Q)	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
VENTAS UNIDADES "CENA" (Q)	4.368	3.744	3.120	2.400	2.400	2.400	3.120	2.340	4.056	2.880	3.120	4.056
PRECIO PROMEDIO DELIVERY (\$)	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
VENTAS UNIDADES "DELIVERY"(Q)	260	240	260	400	600	1.000	1.000	1.000	1.040	600	600	780
INGRESOS POR VENTAS \$	69.264.000	58.752.000	48.672.000	37.440.000	37.440.000	37.440.000	48.960.000	34.560.000	63.648.000	43.200.000	46.080.000	63.648.000

Fuente: Elaboración propia.

Con estos resultados mensuales del año 1, se proyectó los siguientes años con un crecimiento por sobre el mercado (3%) de 5% en el año 2 (dado que se espera que ya en ese período hacerse conocido y crecer más que el promedio), para posteriormente crecer a la misma tasa que el mercado, es decir, 3% anual.

10.2 INVERSIÓN

Listado de Equipos

	Nombre	Precio	Cantidad	Total	Costo Total c/ IVA
1	Cámara Desengrasante	73.729	2	147.458	174.000
2	Campana Extractora	92.000	4	368.000	434.240
3	Extractor 65 [W]	58.500	4	234.000	276.120
4	Calefont 15[L]	21.000	2	42.000	49.560
5	Lavaplatos	58.500	3	175.500	207.090
6	Cocina Industrial	400.000	2	800.000	944.000
7	Horno Industrial	370.000	2	740.000	873.200
8	Churrasquera	120.000	3	360.000	424.800
9	Freidora de Papas	250.000	3	750.000	885.000
10	Mesones de Aluminio	230.000	4	920.000	1.085.600
11	Extractores Campana	100.000	2	200.000	236.000
12	Serv.Urinario-lavamanos	60.000	6	360.000	424.800
13	Estantería	100.000	4	400.000	472.000
14	Congelador 450 [L]	462.298	2	924.596	1.091.023
15	Refrigerador Industrial	542.800	2	1.085.600	1.281.008
16	Mesones	860.000	4	3.440.000	4.059.200
17	Pesa Digital 15 [Kg]	156.780	4	627.120	740.002
18	Mesas del Local	11.500	35	402.500	474.950
19	Sillas del Local	6.800	140	952.000	1.123.360
20	Escritorio	120.000	3	360.000	424.800
21	Sillas del Oficina	67.797	10	677.970	800.005
22	Computador+ Impresora	430.000	2	860.000	1.014.800
Total Equipos				14.826.744	17.495.558
23	Vehículo	7.000.000	1	7.000.000	8.330.000
Total Equipos + vehículo				21.826.744	25.825.558

LISTADO DE UTENSILIOS

Proyección de precios según: Promedio IPC (últimos 5 años) : 4,2%

Nombre	\$ Año1	Cant.	CT1 \$	\$ CT c/IVA
<i>Utensilios de cocina</i>				
Abrelata/destapador	604	15	9.067	10.699
Asadera de aluminio	17.624	15	264.362	311.947
Batidor 12 Ebras, Indux	2.581	5	12.907	15.230
Bol	833	15	12.496	14.745
Bol c/tapa chico	801	10	8.010	9.452
Bol c/tapa grande	1.869	10	18.690	22.054
Bol c/tapa plástico	619	10	6.194	7.309
Cajas plásticas c/tapa	908	35	31.773	37.492
Colador	2.350	15	35.244	41.588
Colador de aluminio de fideos	7.476	10	74.760	88.217
Cuchara de madera	619	10	6.194	7.309
Cuchara madera cerda N°2	272	10	2.723	3.214
Cuchara madera cerda N°5	315	10	3.151	3.718
Cucharón	908	5	4.539	5.356
Cuchillo cocinera, 3 Claveles	8.651	10	86.508	102.079
Cuchillo Mondador, 3 Claveles	2.296	15	34.443	40.643
Espatula, Fierro York	1.009	10	10.093	11.909
Exprimidor plástico	192	10	1.922	2.268
Fondo aluminio	26.593	5	132.966	156.900
Fuente Protel	3.685	10	36.846	43.478
Jarro plástico	1.655	15	24.831	29.301
Juguera eléctrica	26.593	5	132.966	156.900
Manga decoradora	5.927	5	29.637	34.972
Olla a presión	31.933	5	159.666	188.406
Olla aluminio grande	9.612	5	48.060	56.711
Olla aluminio chica	3.151	25	78.765	92.943
Olla Arrocera	14.632	5	73.158	86.326
Porcionador de Helado, Ilko	1.512	15	22.684	26.767
Total			\$ 1.362.656	\$ 1.607.934

LISTADO DE UTENSILIOS

Nombre	\$ Año1	Cant.	CT1 \$	\$ CT c/IVA
Portatoalla Nova	2.136	15	32.040	37.807
Prensa papa estañado, Ilko	3.907	10	39.067	46.100
Rallador Ilko	1.057	10	10.573	12.476
Sartén teflón mediano	2.723	10	27.234	32.136
Sartén teflón grande	3.471	10	34.710	40.958
Tabla plástica chica	4.058	10	40.584	47.889
Tabla plástica grande	9.601	10	96.013	113.296
Tetera aluminio	6.995	10	69.954	82.546
Tetera aluminio	4.486	5	22.428	26.465
Hervidor eléctrico, Electron	14.845	5	74.226	87.587
Microhondas	120.000	3	360.000	424.800
Picadora	22.618	5	113.090	133.446
Juguera	20.650	5	103.250	121.835
Tijera troza pollo	12.282	10	122.820	144.928

Útiles de Aseo

Balde c/trapero	5.607	10	56.070	66.163
Palas metal	1.175	10	11.748	13.863
Papelero con pedal	2.830	20	56.604	66.793
Portaconfort	1.602	20	32.040	37.807
Sopapo	1.388	8	11.107	13.106
Tarro aseo	12.763	5	63.813	75.299

Implementos

Alcuza de 4 frascos	1.378	100	137.772	162.571
Azúcarero	1.869	75	140.175	165.407
Cuchara	203	600	121.752	143.667
Cuchara de café	155	600	92.916	109.641
Cuchara de té	139	600	83.304	98.299
Cuchillo	331	600	198.648	234.405
Platillo de café	160	600	96.120	113.422
Platillo de té	224	600	134.568	158.790
Plato de postre	363	600	217.872	257.089
Platos bajos	390	600	233.892	275.993
Taza de café	224	600	134.568	158.790
Taza de té	320	600	192.240	226.843
Tenedor	203	600	121.752	143.667

Total \$ **3.282.951** \$ **3.873.882**

Total Utensilios \$ **4.645.607** \$ **5.481.816**

Total de Utensilios y Equipos \$ **31.307.374**

Sección	Características	Costos [\$/u]	Unidades	Costos [\$]	Costo c/IVA [\$]
ITEM Cocina					
Instalación servicio de agua fría y caliente	Cocina				
	Fiting, llaves de paso, etc.	55.000	3	165.000	194.700
Instalación eléctrica	Mano de obra	120.000	3	360.000	424.800
	Iluminación Cocina	320.000	3	960.000	1.132.800
Instalación servicio de gas de cañería	Mano de obra	150.000	3	450.000	531.000
	Sistema para red de equipos	132.000	3	396.000	467.280
Revestimiento	Mano de obra	130.000	3	390.000	460.200
	Cerámicas paredes [m2]	3.800	100	380.000	448.400
	Cerámicas piso [m2]	3.800	75	285.000	336.300
	Mano de obra	85.000	3	255.000	300.900
ITEM Bodega					
	Instalación, Iluminación y accesorios	265.608	3	796.824	940.252
	Mano de obra	140.000	3	420.000	495.600
ITEM Baños					
	Instalación, Iluminación y accesorios	300.000	3	900.000	1.062.000
	Mano de obra	400.000	3	1.200.000	1.416.000
ITEM Salon de Atención					
	Instalación, Iluminación y accesorios	450.000	3	1.350.000	1.593.000
	Mano de obra	150.000	3	450.000	531.000
ITEM Oficina					
	Instalación, Iluminación y accesorios	200.000	3	600.000	708.000
	Mano de obra	130.000	3	390.000	460.200

Total Instalaciones

\$ 9.747.824 \$ 11.502.432

10.3 GASTOS, COSTOS

Trámites Societarios

Honorario Abogado	2.200.000
Inscripción en el Registro de Comercio	889.500
Notaria	296.500
Publicación Diario Oficial	296.500
Total	3.682.500

Trámites de Patente Y Salud

Item	Costo
Bomberos	90.000
Salud	114.020
Patente Comercial Anual	850.000
Patente de Alcoholes para Restaurante	6.000.000
Total	7.054.020

Se observa que estos valores se calcularon considerando un capital declarado de \$5.000.000, dado que las patentes municipales (comercial) y autorización de salud se calculan con un componente del 0,5% del capital declarado.

En publicidad y marketing se considera un valor del 1% de las ventas en general. Pero para la puesta en marcha como este valor no es conocido se definió como \$3.000.000.

Lo anterior, da un total de otros gastos de puesta en marcha de:

Total Otros Gastos De Puesta en Marcha	13.736.520
---	-------------------

Arriendo: dada la alta inversión que implica la compra de un local comercial con buena ubicación comercial –turística en Viña del Mar, se definió que se arrendaría un local en el sector de San Martín, de Viña del Mar. Este es de un estimado de 400 m², que dado un valor de \$10.000. Este también se consideró que debe ser arrendado en la práctica entre 3 y 6 meses al menos antes del funcionamiento, dado a que se requerirá remodelación, adaptación para cumplir con normas, tiempo para tramitación de permisos, etc. Dada que la experiencia de corredores de propiedades como (Berdichevsky Propiedades), es que se deben considerar 6 meses de gastos en el año 0, para partir pues a esta espera se debe sumar el mes de adelanto y/o mes de garantía, es por ello que en el año 0 se consideran 6 meses de arriendo necesarios en capital de trabajo para partir y a partir que empieza a funcionar en la práctica, en el año 1 en adelante se pagan los 12 meses mensuales a un costo “inicial” de \$4.000.000 reajustable anualmente por IPC.

Área/ Costo anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Viña del Mar (Sector San Martín)	\$ 48.000.000	\$ 50.016.000	\$ 52.116.672	\$ 54.305.572	\$ 56.586.406
Costo total	\$ 48.000.000	\$ 50.016.000	\$ 52.116.672	\$ 54.305.572	\$ 56.586.406

Costos Anuales en Personal

Personal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente					
S. Base	10.400.000	11.107.200	11.862.490	12.669.139	13.530.640
Comisión (2% ventas)	13.681.440	14.365.512	14.796.477	15.240.372	15.697.583
Total	24.081.440	25.472.712	26.658.967	27.909.511	29.228.223
Contador	600.000	640.800	684.374	730.912	780.614
2 Metre					
S. Base	10.400.000	11.107.200	11.862.490	12.669.139	13.530.640
Comisión (2,5 % ventas)	12.494.387	15.012.006	17.814.248	19.025.617	20.319.358
Total	22.894.387	26.119.206	29.676.737	31.694.755	33.849.999
Encargado de compras, temas ad	5.850.000	6.247.800	6.672.650	7.126.391	7.610.985
MO Indirecta	53.425.827	58.480.518	63.692.729	67.461.568	71.469.821

Personal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cajeras (2)					
S. Base	7.800.000	8.330.400	8.896.867	9.501.854	10.147.980
Comisión (1%)	4.997.731	6.004.773	7.125.664	7.610.209	8.127.704
Total	12.797.731	14.335.173	16.022.531	17.112.064	18.275.684
Chef (2)	26.000.000	27.768.000	29.656.224	31.672.847	33.826.601
Maestro de cocina (2)	9.100.000	9.718.800	10.379.678	11.085.497	11.839.310
Ayudantes de Cocina (4)	15.600.000	16.660.800	17.793.734	19.003.708	20.295.961
Auxiliares aseo y mantención (2)	2.600.000	2.776.800	2.965.622	3.167.285	3.382.660
Recepcionistas (2)	6.500.000	6.942.000	7.414.056	7.918.212	8.456.650
Garzones (5)	16.250.000	17.355.000	18.535.140	19.795.530	21.141.626
Barman (2)	6.500.000	6.942.000	7.414.056	7.918.212	8.456.650
Vigilantes (3)	9.750.000	10.413.000	11.121.084	11.877.318	12.684.975
MO Directa	117.895.461	127.246.747	137.324.658	146.662.735	156.635.801
Total	171.321.289	185.727.265	201.017.387	214.124.303	228.105.622

10.4 RESUMEN DE COSTOS EN EJERCICIO

Costos No Operacionales

Item	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Insumo Indirecto	2.052.216	2.154.827	2.219.472	2.286.056	2.354.637
Mano de Obra	53.425.827	58.480.518	63.692.729	67.461.568	71.469.821
Costos Publicidad-Otros	20.522.160	7.182.756	7.398.239	7.620.186	7.848.791
Arriendo Local	48.000.000	50.016.000	52.116.672	54.305.572	56.586.406
Total	124.000.203	117.834.101	125.427.111	131.673.382	138.259.656

Costos Operacionales

Item	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Materia Prima e insumos	273.628.800	293.674.846	315.189.465	338.280.245	363.062.656
Mano de Obra	117.895.461	127.246.747	137.324.658	146.662.735	156.635.801
Total	391.524.261	420.921.592	452.514.123	484.942.980	519.698.457

10.5 POSIBLES FUENTES DE FINANCIAMIENTO

- Capital propio
- Crédito bancario.
- Créditos Corfo que financia inversión directa y capital de trabajo hasta 5000 UF. Este de todas formas de tramita a través de intermediarios financieros (Bancos, cooperativas) hasta 120 meses.
- Capital semilla: este no es para inversión de activo fijo, sino puede cofinanciar hasta el 75% de hasta 40 millones de pesos para creación, puesta en marcha y/o despegue de una idea de negocio, tales como: prospección comercial, pruebas de conceptos en el mercado, empaquetamiento comercial, desarrollo de proveedores, validación comercial, actividades de difusión comercial, desarrollo de prototipos, constitución de la empresa, entre otras.

En las opciones evaluadas se consideró un financiamiento compartido a través de capital propio y un % de crédito de largo plazo (dado que por los montos al menos se podría conseguir con créditos Corfo).

10.6 FLUJO DE CAJA Y ESTADO DE RESULTADO

El análisis que se muestra a continuación, se construyó con los siguientes supuestos: costos operacionales relacionados con materias primas e insumos son 40% de las ventas reales y considerando que el financiamiento se hace con un 50% de capital propio y un 50% de crédito a largo plazo con una tasa de interés del 10%, así como también se consideró un valor perpetuo, es decir, que el proyecto sigue funcionando después de los 5 años de evaluación, sin fecha específica de término.

En cuanto a la tasa de descuento esta se calculó en base al modelo CAPM, donde se obtuvo la tasa de libre de riesgo del Banco Central al mes de diciembre, se estimó una tasa de retorno del mercado, se consideró un beta de 1,2 dado que el riesgo en esta industria es más alto con respecto a otras, así su covarianza. Y con ello se calculó el K_e y la tasa de descuento, que por supuesto se sensibiliza y varía con respecto a los flujos que vamos teniendo y su variabilidad.

En ese flujo y análisis se podrá observar que a fines del primer año de operación ya se recupera la inversión inicial y el proyecto es rentable.

Flujo A:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		589.104.000	644.538.686	691.757.591	742.435.752	796.826.595
Costos Operacionales Variables		-353.537.061	-380.151.450	-408.757.160	-437.980.382	-469.295.379
Costos Operacionales Fijos		-118.966.899	-115.400.783	-123.840.924	-131.027.149	-138.653.922
Utilidad Operacional		116.600.039	148.986.453	159.159.506	173.428.221	188.877.294
Depreciación		-5.438.231	-5.438.231	-5.438.231	-5.438.231	-5.438.231
Intereses Crédito Largo Plazo		-4.835.921	-3.868.737	-2.901.553	-1.934.368	-967.184
Intereses Crédito Corto Plazo			0	0	0	0
Pérdida Ejercicio Anterior			0	0	0	0
Utilidad Antes de Impuestos		106.325.887	139.679.485	150.819.722	166.055.621	182.471.879
Impuestos		-20.201.919	-26.539.102	-28.655.747	-31.550.568	-34.669.657
Utilidad Despues de Impuestos		86.123.969	113.140.383	122.163.975	134.505.053	147.802.222
Depreciación		5.438.231	5.438.231	5.438.231	5.438.231	5.438.231
Pérdida Ejercicio Anterior		0	0	0		0
Amortización Crédito Largo Plazo		-9.671.842	-9.671.842	-9.671.842	-9.671.842	-9.671.842
Amortización Crédito Corto Plazo			0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-41.935.924			-6.619.879		
Activos No Depreciables	-3.682.500					
Inversión en Capital de Trabajo	-51.100.000					
Recuperación Capital de Trabajo						0
Valor de Deshecho del proyecto						1.029.980.639
Recuperación de IVA		6.140.049	0	0		0
Flujo Antes de Financiamiento	-96.718.424	88.030.406	108.906.772	111.310.485	130.271.442	1.173.549.249
Crédito Largo Plazo	48.359.212	0	0	0	0	0
Crédito Corto Plazo		0	0	0	0	0
Flujo Despues de Financiamiento	-48.359.212	88.030.406	108.906.772	111.310.485	130.271.442	1.173.549.249
Flujo Despues de Financiamiento Actualizado	-48.359.212	76.983.302	83.288.022	74.443.634	87.124.583	784.861.115
Flujo Despues de Financiamiento Actualizado Acumulado	-48.359.212	28.624.090	111.912.112	186.355.746	273.480.329	1.058.341.444

Tasa de Descuento	14,35%
VAN	862.780.737
TIR	212%

Rf	5,0%	Tasa libre de riesgo dic 2012
Rm	18%	Tasa retorno mercado
Beta	1,2	Factor de riesgo (covarianza respecto al mercado) beta de la industria
Ke	21%	

En caso de que evaluemos el proyecto solo a 3 años de operación y después cambiamos el supuesto y definimos que se cierra el negocio (caso negativo), el flujo sería el siguiente:

FLUJO B:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos		589.104.000	644.538.686	691.757.591
Costos Operacionales Variables		-353.537.061	-380.151.450	-408.757.160
Costos Operacionales Fijos		-118.966.899	-115.400.783	-123.840.924
Utilidad Operacional		116.600.039	148.986.453	159.159.506
Depreciación		-5.438.231	-5.438.231	-5.438.231
Intereses Crédito Largo Plazo		-4.835.921	-3.223.947	-1.611.974
Intereses Crédito Corto Plazo			0	0
Venta Activos				18.726.291
Valor Libro				-29.241.111
Pérdida Ejercicio Anterior			0	0
Utilidad Antes de Impuestos		106.325.887	140.324.275	141.594.482
Impuestos		-20.201.919	-26.661.612	-26.902.951
Utilidad Despues de Impuestos		86.123.969	113.662.663	114.691.530
Depreciación		5.438.231	5.438.231	5.438.231
Valor Libro				29.241.111
Pérdida Ejercicio Anterior		0	0	0
Amortización Crédito Largo Plazo		-16.119.737	-16.119.737	0
Amortización Crédito Corto Plazo			0	0
Inversión Activos Fijos	-41.935.924			-6.619.879
Activos No Depreciables	-3.682.500			
Inversión en Capital de Trabajo	-51.100.000			
Recuperación Capital de Trabajo				
Valor de Deshecho del proyecto				
Recuperación de IVA		6.140.049	0	0
Flujo Antes de Financiamiento	-96.718.424	81.582.511	102.981.156	142.750.993
Crédito Largo Plazo	48.359.212	0	0	0
Crédito Corto Plazo		0	0	0
Flujo Despues de Financiamiento	-48.359.212	81.582.511	102.981.156	142.750.993
Flujo Despues de Financiamiento Actualizado	-48.359.212	71.344.566	78.756.322	95.470.815
Flujo Despues de Financiamiento Actualizado Acumulado	-48.359.212	22.985.354	101.741.675	197.212.490

Tasa de Descuento	14,35%
VAN	197.212.490
TIR	182%

Rf	5,0%
Rm	18%
Beta	1,2
Ke	21%

En anexos E y F se muestran resúmenes de inversión, depreciación por equipos y vehículos , cálculo de IVA.

10.7 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Otros casos: en igual situación anterior A, pero se varía financiamiento crédito a L.P con 80% a tasa 10%:

Tasa de Descuento	10,60%
VAN	1.217.967.717
TIR	441%

Situación inicial A, pero si se varía de 40% de precio venta el costo de materias primas e insumos a 50% de ingresos por ventas, tenemos:

Tasa de Descuento	14,35%
VAN	452.575.142
TIR	126%

Situación inicial A, pero si hay en promedio 15% menos de la ventas durante todos los años.

Tasa de Descuento	14,35%
VAN	504.774.603
TIR	138%

Aquí vemos como con un aumento del 10% nominal del costo de materiales e insumos, la VAN y TIR bajan drásticamente, siendo altamente sensible a esto.

También podemos ver como los flujos por estacionalidad varían, siendo muy difícil evaluar un restaurante por períodos cortos, pues el Van y Tir de enero es muy positivo en comparación a uno de mayo. Por ello se compensa tratando de usar estrategias de comunicación y de complementación de servicios y productos, como el caso delivery.

Un factor que afecta directamente en disminuir el costo operacional variable, es el aumento relativo de la venta de bebidas, en especial alcohólicas, dado que el margen que dejan es mayor que el de los alimentos en la mayoría de los casos. En estos resúmenes de simulación se utilizaron distintos costos estimados promedios,

considerando bajo consumo alcohol en horario de almuerzo y a lo más 1 trago promedio de noche.

Ahora veremos qué pasa si sensibilizamos el flujo B, es decir, restaurante solo opera 3 años y se cierra:

Se varía financiamiento crédito a L.P con 80% a tasa 10%:

Tasa de Descuento	10,60%
VAN	223.485.636
TIR	388%

Situación inicial B, pero si se varía de 40% de precio venta el costo de materias primas e insumos a 50% de ingresos por ventas, tenemos:

Tasa de Descuento	14,35%
VAN	79.556.940
TIR	83%

Situación inicial B, pero si hay en promedio 15% menos de la ventas durante todos los años.

Tasa de Descuento	14,35%
VAN	96.259.856
TIR	98%

11 ASPECTOS LEGALES Y NORMATIVOS

Prevía a la decisión de adquirir o arrendar un inmueble para habilitar un restaurante, es necesario conocer la normativa que rige el funcionamiento de estos establecimientos, por cuanto, para obtener posteriormente las necesarias autorizaciones de funcionamiento, se harán exigibles algunos requisitos que podrían ser determinantes en la decisión de continuar adelante o no con dicha iniciativa, dado el monto de inversión que se requiere ejecutar para el cumplimiento de la normativa.

Es importante recordar que en nuestro país toda actividad comercial requiere que el empresario posea una “Patente Comercial” que le autorice a ejercer la actividad. Este documento es otorgado por el Departamento de Patentes del Municipio respectivo, previa presentación de los siguientes antecedentes:

- Certificado de Destino otorgado por la Dirección de Obras Municipales.
- Recibo de Iniciación de Actividades extendido por el Servicio de Impuestos Internos.
- Resolución Sanitaria de Funcionamiento, otorgada por la SEREMI de V Región.
- Acreditación de la propiedad mediante escritura o contrato de arrendamiento.

Por tanto, los Organismos que mayor incidencia tienen en esta etapa del proyecto son el Municipio respectivo a través de la Dirección de Obras Municipales y la SEREMI de Salud a través del Departamentos de Acción Sanitaria y de Alimentos, por cuanto la obtención de los certificados de Iniciación de Actividades y la acreditación de la propiedad no presentan ninguna complejidad.

Las Direcciones de Obras Municipales otorgan, previa solicitud del interesado, un “Certificado de Destino” es decir, un documento que certifica que, de acuerdo al Plan Regulador Comunal, no existen inconvenientes para la instalación de un restaurante en la ubicación solicitada.

Por otra parte, la SEREMI de Salud otorga, una “Resolución Sanitaria de funcionamiento” basada en una serie de requisitos relativos a las condiciones físicas (materiales de construcción, condiciones de iluminación, condiciones de ventilación, número de baños, etc.) y de infraestructura (alcantarillado, agua potable, tratamiento de basuras, muebles, equipamiento, etc.) que debe cumplir el establecimiento para resguardar la salud humana.

Es muy importante saber previamente que si alguna de estas autorizaciones es denegada por el organismo correspondiente, nunca será posible obtener el permiso de funcionamiento ni la patente comercial respectiva del establecimiento con el consiguiente impedimento para abrir el local.

Finalmente, en el Departamento de Patentes Municipales se tramita la patente comercial respectiva, es decir, la autorización de funcionamiento del local, y corresponde al último trámite que se realiza previo a la puesta en marcha del negocio, sin embargo es deseable para el empresario conocer previamente (en la etapa de

evaluación de la empresa) las características de la patente que le otorgarán y concretamente, si puede acceder a una patente de alcoholes.

El tiempo que tarda la aprobación del trámite de patente comercial puede variar entre 3 y 20 días hábiles contados desde la recepción del formulario y la correcta entrega de todos los antecedentes. Durante este tiempo, Inspectores Municipales verificarán en terreno que las instalaciones cumplan todos los requerimientos del rubro. Los valores asociados a la obtención de Patente dependen de cada Municipio y pueden fluctuar entre un 0,25% y un 0,5% del capital inicial declarado por la Empresa. Otro elemento importante de considerar es que hay que cancelar, junto con la Patente, los derechos de aseo y publicidad, cuyos valores también son variables en cada Municipio. En el caso específico de estos últimos, los valores dependerán, además, de las dimensiones y materialidad de los letreros y afiches. En caso de Patente de Alcoholes, se deben presentar también los antecedentes específicos para este efecto, teniendo en cuenta que la aprobación de la solicitud dependerá del Concejo Municipal, el cual se reúne una vez al mes y evalúa, caso a caso, el otorgamiento de estos permisos. En resumen, independiente del plazo que demore la municipalidad en manifestarse sobre la aprobación, hay que sumarle el tiempo necesario para cumplir todos los pasos previos y obtener toda la documentación necesaria (plazo que en total puede sumar 3 meses o más).

Inscripción de Marca:

Esta actividad no es obligatoria, pero sí recomendable y puede ser realizada en cualquier momento. Una vez escogido y verificado el Nombre de Fantasía, Marca y/o Logotipo que utilizará el negocio, este trámite se realiza en las oficinas del Instituto Nacional de Propiedad Industrial o bien de manera online en www.inapi.cl. El costo de inscripción depende de la cantidad de categorías a registrar y puede demorarse un mínimo de 120 días hábiles, de no mediar oposiciones u observaciones en el proceso de registro.

12 CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

Mercado Internacional: los mejores restaurantes se caracterizan por:

- ✓ Excelente Infraestructura (espacioso, diseño novedoso, detallista, confortable).
- ✓ Estar a la vanguardia creativa.
- ✓ “Cuentan” una “historia” asociada al restaurante.
- ✓ I&D en nuevos productos

Se recomienda seguir estas tendencias en la línea de la globalización y alimentación con alternativas saludables,

Mercado Potencial: de restaurantes es MM\$5,17 UF anuales, de los cuales MM\$1,33 UF son el foco de restaurante para ABC1, C2, que es el mercado objetivo.

Tiene un crecimiento de 3% anual.

La estacionalidad es una variable crítica así como el horario.

Recomendación: hay un nicho de mercado al cual atacar y que no ha sido adecuadamente satisfecho por falta de variedad en la oferta y se puede innovar y ser los primeros en alternativas variadas de oriente en la provincia de Valparaíso.

Clientes: Si bien hay que parte son los ABC1.-C2 locales, no hay que perder de vista que los turistas pueden determinar en un factor considerable el éxito o fracaso en temporadas de vacaciones del negocio.

Están dispuestos a pagar más en Viña del Mar, priorizan la calidad de la comida, ambiente, higiene, servicio a tiempo, buena atención del garzón y posteriormente precio como factores para elegir un restaurante y de éxito.

Recomendación: obviamente hay que seguir y enfocarse en estos factores de éxito. Además debe idealmente el negocio tener convenios con servicios de taxis u otros complementarios para que el cliente asista sin la amenaza de no poder consumir alcohol.

Competencia: hay mucha pero poco variada, la recomendación es ofrecer algo distinto y no tan tradicional, ampliar la oferta.

Entorno: un factor crítico es la economía y su tendencia nacional, si se prevé una crisis mejor postergar el ingreso al mercado u abstenerse de entrar pues la demanda se contrae.

Evaluación económica: el negocio es rentable, da $TIR = [83\%, 441\%]$ y $VAN = [80MM\$, MM\$1218]$ ante condiciones inicialmente planteada A, B y ante sensibilizaciones planteadas.

Se recomienda invertir, a pesar que es un sector de riesgo y que implica mucho trabajo constante y a horarios no de oficina. Salvo que la economía vaya en crisis, así como el turismo en la zona.

13 BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

1. Asociación Chilena de Empresas de Investigación de Mercado (AIM), Grupos socioeconómicos 2008.
2. Collect GFK, Estimación de los ingresos por GSE a partir de datos de encuesta CASEN 2009, marzo 2011.
3. Asociación Chilena de Empresas de Investigación de Mercado (AIM), Nueva clasificación socioeconómica de los Chilenos, 2012.
4. D' Andrea – Ring – Tigert., Retail Management, Claves de la estrategia y la gestión minorista.
5. Eugenio Pereira, Apuntes para la Historia de la Cocina Chilena. 4ta Edición. Editorial Uqbar. Santiago.
6. FIA, Comité Agrogastronómico de Chile, Dpto. de Industrias, Economía & Negocios, CIMER, CATA, U.T.F.S.M., Diagnóstico cadena agro – gastronómica Chilena.
7. Hitt – Ireland – Hoskisson., Administración estratégica (séptima edición).
8. Collect Investigaciones de Mercado GFK – Asociación Chilena de Agencias de Publicidad, “Chile 3D, Marcas y Estilos de Vida de los Chilenos”, 2012.
9. Instituto Nacional de Estadísticas de Chile, VI Encuesta de Presupuestos Familiares, años 2006-2007, publicación Julio 2009.

Referencias de internet:

10. Asociación chilena de gastronomía: <http://www.achiga.cl/v2/>
11. Banco Central de Chile: www.bcentral.cl
12. Cadena de “Restaurantes Wok” de Colombia: www.wok.com.co
13. Cámara nacional de comercio, servicios y turismo de Chile: www.cnc.cl
14. Celler can Roca: <http://cellercanrocablog.com/>
15. Instituto nacional de estadísticas de Chile: www.ine.cl
16. Restaurante Noma (catalogado como el mejor del mundo año 2012): <http://noma.dk/>
17. Servicio de impuestos internos (estadísticas): <http://www.sii.cl/estadisticas/>
18. SEREMI de Salud V región: www.ssr.v.cl

19. The world's 50 best restaurants, S. Pellegrino & Acqua Panna:
<http://www.theworlds50best.com/>
20. Ilustre Municipalidad de Viña del Mar (Trámites y Servicios):
<http://www.vinadelmarchile.cl/biblioteca/1/tramites-y-servicios.html>
21. Ilustre Municipalidad de Valparaíso (Patentes):
http://www.munivalpo.cl/transparencia/paginas/multi_pagina.aspx?pag=tab-rentas-patentes.html&titulo=Rentas%20y%20Patentes
22. Subsecretaría de Prevención del Delito de Chile, www.seguridadpublica.gov.cl
23. Carabineros de Chile, www.carabineros.cl

14.- ANEXOS

ANEXO A.- TABLAS CLASIFICADOR HOTELES Y RESTAURANTES

	2005				2006				2007			
	# de empresas	Ventas (UF)	# de Trabajadores Dependientes Informados	Remuneraciones de Trabajadores Dependientes (UF)	# de empresas	Ventas (UF)	# de Trabajadores Dependientes Informados	Remuneraciones de Trabajadores Dependientes (UF)	# de empresas	Ventas (UF)	# de Trabajadores Dependientes Informados	Remuneraciones de Trabajadores Dependientes (UF)
COMUNAS												
CASABLANCA	66	36.153	86	5.930,4	69	49.790	102	6.479,5	68	57.975	108	8.422,0
CON CON	112	209.515	371	22.067,3	110	231.773	435	24.738,7	113	264.755	491	27.245,4
LA CALERA	94	94.017	147	8.546,6	93	138.135	199	11.470,3	103	134.708	227	11.395,1
LIMACHE	68	70.543	176	9.107,2	74	81.896	210	10.329,9	75	85.102	221	10.201,4
OLMUE	48	170.994	431	19.610,7	50	200.608	501	24.625,3	49	257.411	587	30.788,1
QUILLOTA	145	141.102	288	17.069,2	148	136.031	318	18.314,6	147	152.441	308	18.403,1
QUILPUE	141	179.283	518	17.857,6	149	194.001	679	21.351,5	147	220.856	913	24.417,8
QUINTERO	96	110.082	203	12.484,2	100	132.427	396	18.058,5	98	151.258	482	24.079,6
VALPARAISO	807	1.197.813	2.907	155.483,2	791	1.249.341	3.097	164.811,9	807	1.326.091	3.211	175.625,3
VILLA ALEMANA	106	116.964	254	15.216,8	105	109.794	335	19.322,4	102	118.303	355	21.964,3
VIÑA DEL MAR	774	3.953.735	4.933	389.922,5	787	2.921.261	5.364	421.642,0	785	3.122.705	5.768	454.633,3
TOTAL	2.457	6.280.201	10.314	673.296	2.476	5.445.058	11.636	741.145	2.494	5.891.605	12.671	807.176

Fuente: Elaboración propia en base a información de Servicio de Impuestos Internos obtenida en www.sii.cl

	2008				2009				2010			
	# de empresas	Ventas (UF)	# de Trabajadores Dependientes Informados	Remuneraciones de Trabajadores Dependientes (UF)	# de empresas	Ventas (UF)	# de Trabajadores Dependientes Informados	Remuneraciones de Trabajadores Dependientes (UF)	# de empresas	Ventas (UF)	# de Trabajadores Dependientes Informados	Remuneraciones de Trabajadores Dependientes (UF)
COMUNAS												
CASABLANCA	67	58.560	91	7.375,4	63	61.760	86	8.073,7	65	84.068	103	8.748,6
CON CON	117	279.313	607	36.625,9	116	288.719	575	37.441,8	121	346.967	822	44.623,3
LA CALERA	107	102.466	206	10.475,9	108	119.014	215	11.704,0	91	129.510	235	12.854,9
LIMACHE	86	87.424	218	10.922,6	81	94.239	237	11.132,3	74	96.951	226	11.210,8
OLMUE	53	277.021	620	34.288,0	56	310.062	749	42.539,1	57	320.203	901	45.165,9
QUILLOTA	157	159.773	459	20.045,2	155	185.968	401	21.280,8	145	209.627	431	24.304,4
QUILPUE	153	238.785	1.081	24.739,0	164	254.778	1.149	26.492,8	178	276.166	1.142	30.050,6
QUINTERO	103	214.138	661	28.700,4	100	200.400	557	25.922,6	97	154.255	295	16.594,4
VALPARAISO	800	1.372.449	3.476	178.661,0	796	1.394.697	3.317	189.762,1	810	1.496.955	3.774	206.445,3
VILLA ALEMANA	112	138.434	405	22.356,8	114	126.857	364	22.537,6	107	137.950	335	23.097,9
VIÑA DEL MAR	791	3.774.160	7.775	573.008,0	801	3.914.561	7.803	616.849,8	814	4.253.964	8.966	676.748,7
TOTAL	2.546	6.702.524	15.599	947.198	2.554	6.951.055	15.453	1.013.737	2.559	7.506.615	17.230	1.099.845

Fuente: Elaboración propia en base a información de Servicio de Impuestos Internos obtenida en www.sii.cl

	2011			
	# de empresas	Ventas (UF)	# de Trabajadores Dependientes Informados	Remuneraciones de Trabajadores Dependientes (UF)
COMUNAS				
CASABLANCA	86	87.062	139	10.046,1
CON CON	128	352.201	815	43.217,5
LA CALERA	84	113.707	201	11.576,8
LIMACHE	74	104.714	227	13.737,4
OLMUE	58	593.575	1.166	64.379,3
QUILLOTA	185	253.248	579	31.459,9
QUILPUE	202	275.823	932	30.945,4
QUINTERO	113	184.876	569	23.528,5
VALPARAISO	943	1.759.877	4.685	284.340,2
VILLA ALEMANA	125	161.276	391	26.918,8
VIÑA DEL MAR	885	3.345.643	7.611	435.177,6
TOTAL	2.883	7.232.002	17.315	975.328

Fuente: Elaboración propia en base a información de Servicio de Impuestos Internos obtenida en www.sii.cl

Tabla: Estimación datos de clasificados como “Restaurante” según lo informado en SII, años 2005 al 2007.

	2005				2006				2007			
	# de empresas	Ventas (UF)	# de Trabajadores Dependientes Informados	Remuneración de Trabajadores Dependientes (UF)	# de empresas	Ventas (UF)	# de Trabajadores Dependientes Informados	Remuneración de Trabajadores Dependientes (UF)	# de empresas	Ventas (UF)	# de Trabajadores Dependientes Informados	Remuneración de Trabajadores Dependientes (UF)
COMUNAS												
CASABLANCA	35	26.965	45	2.451	35	31.664	51	2.657	31	35.970	54	3.764
CON CÓN	60	156.267	192	9.119	56	147.398	217	10.145	52	164.263	247	12.177
LA CALERA	50	70.123	76	3.532	48	87.848	99	4.704	47	83.577	114	5.093
LIMACHE	36	52.615	91	3.763	38	52.082	105	4.236	35	52.800	111	4.559
OLMUÉ	26	127.536	223	8.104	26	127.579	250	10.099	23	159.706	296	13.760
QUILLOTA	77	105.241	149	7.053	76	86.510	159	7.511	68	94.579	155	8.225
QUILPUÉ	75	133.719	268	7.379	76	123.376	339	8.756	68	137.026	460	10.913
QUINTERO	51	82.105	105	5.159	51	84.218	198	7.406	45	93.845	243	10.762
VALPARAÍSO	431	893.390	1.507	64.249	405	794.530	1.548	67.588	372	822.749	1.618	78.493
VILLA ALEMANA	57	87.238	132	6.288	54	69.825	167	7.924	47	73.399	179	9.817
VIÑA DEL MAR	414	2.948.896	2.556	161.124	403	1.857.802	2.681	172.913	362	1.937.426	2.906	203.192
TOTAL	1.313	4.684.092	5.345	278.220	1.267	3.462.834	5.816	303.939	1.149	3.655.341	6.384	360.755

Fuente: Elaboración propia en base a datos SII (www.sii.cl/estadisticas/empresas.htm)

Tabla: Estimación datos de clasificados como “Restaurante” según lo informado en SII, años 2008 al 2010

	2008				2009				2010			
	# de empresas	Ventas (UF)	# de Trabajadores Dependientes Informados	Remuneración de Trabajadores Dependientes (UF)	# de empresas	Ventas (UF)	# de Trabajadores Dependientes Informados	Remuneración de Trabajadores Dependientes (UF)	# de empresas	Ventas (UF)	# de Trabajadores Dependientes Informados	Remuneración de Trabajadores Dependientes (UF)
COMUNAS												
CASABLANCA	30	34.638	45	3.236	27	37.915	45	3.801	27	55.965	56	4.474
CON CÓN	52	165.210	299	16.071	49	177.246	304	17.626	50	230.978	445	22.818
LA CALERA	47	60.607	101	4.597	46	73.063	114	5.510	37	86.215	127	6.573
LIMACHE	38	51.710	107	4.793	34	57.854	125	5.241	30	64.541	122	5.733
OLMUÉ	23	163.854	305	15.045	24	190.349	396	20.026	23	213.161	488	23.095
QUILLOTA	69	94.503	226	8.796	66	114.167	212	10.018	60	139.550	233	12.428
QUILPUÉ	67	141.238	532	10.855	70	156.410	607	12.472	73	183.845	618	15.366
QUINTERO	45	126.660	325	12.594	43	123.027	294	12.203	40	102.688	160	8.485
VALPARAÍSO	352	811.784	1.712	78.396	339	856.212	1.752	89.332	333	996.531	2.042	105.564
VILLA ALEMANA	49	81.882	199	9.810	49	77.878	192	10.610	44	91.834	181	11.811
VIÑA DEL MAR	348	2.232.363	3.828	251.433	341	2.403.169	4.121	290.388	335	2.831.887	4.852	346.049
TOTAL	1.121	3.964.449	7.681	415.627	1.088	4.267.288	8.161	477.227	1.052	4.997.195	9.324	562.395

Fuente: Elaboración propia en base a datos SII (www.sii.cl/estadisticas/empresas.htm)

ANEXO B: ENCUESTA



Tesis Plan Restaurante Gourmet

1. ¿Con qué frecuencia visita restaurante?

- ☐ a) 3 o más veces a la semana
- ☐ b) 2 veces a la semana
- ☐ c) 1 vez a la semana
- ☐ d) 1 vez cada 15 días
- ☐ e) 1 vez al mes
- ☐ f) Cada 2 meses o más

2. ¿Cuándo fue la última vez que fue a un restaurante?

- ☐ a) Menos de 1 semana
- ☐ b) Entre 1 semana y 2 semanas
- ☐ c) 2 a 3 semanas
- ☐ d) 3 semanas a 1 mes
- ☐ e) Entre 1 mes y 2 meses
- ☐ f) Más de 2 meses

3. ¿Por qué motivo Ud. va a restaurante?

- ☐ a) Colación
- ☐ b) Reunión social de amigos
- ☐ c) Trabajo
- ☐ d) Familiar
- ☐ e) Salida en pareja
- ☐ f) Otro (por favor, especifique)

4. ¿En qué horarios visita restaurante?

- ☐ a) Desayuno
- ☐ b) Almuerzo
- ☐ c) Once
- ☐ d) Cena

5. ¿Qué tipo de comida prefiere consumir en restaurante?

- ☐ a) Italiana
☐ b) Mexicana
☐ c) China
☐ d) Japonesa
☐ e) Peruana
☐ f) Tailandesa
☐ g) Chilena
☐ h) Internacional
☐ f) Otro (por favor, especifique)

6. ¿Qué prefiere en cada horario en restaurante?

	Almuerzo	Cena
a) Servicio a la carta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Buffet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Comida por Kilo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) "Combos" o promociones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Menú del día	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Para llevar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. ¿Qué área del restaurante prefieres?

- ☐ a) Fumadores
☐ b) No Fumadores

8. ¿Cuándo asiste a un restaurante, cuánto es su consumo promedio por persona?
 Marque solo los que apliquen en su caso

	Menos de \$4.000	Entre \$4.000 y \$10.000	Entre \$10.000 y \$15.000	Entre \$15.000 y \$20.000	Más de \$20.000
Desayuno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Almuerzo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Once	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. ¿Qué atributos valora más al momento de elegir un restaurante? Ordenar por prioridad de 10 a 1 (siendo 10 el más importante)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ambiente restaurante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez atención	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amabilidad del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tipo de comida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Convenios de descuento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si el chef es conocido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidad Estacionamientos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovación de su propuesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestigio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. ¿Por qué medios Uds. ha conocido de los restaurantes que ha visitado?

- ☐ a) Amigos o familiares
- ☐ b) Diario
- ☐ c) Televisión
- ☐ d) Radios
- ☐ e) Convenios de tarjetas u otros
- ☐ f) Aviso en la calle o recorriendo la ciudad.
- ☐ g) Recomendación de guías turísticas
- ☐ h) Internet
- ☐ i) Redes sociales (ej.: facebook, twitter)
- ☐ j) Otro (por favor, especifique)

11. ¿Cuáles de estos restaurantes conoce?

Abtao	Armandita	Café anayak	Cap ducal	Chez Gerald	Colores Santos	Delicias del Mar
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Divino Pecado	Don Joaquin	El austriaco	El Gaucho	Fellini	Jackson Sporting	La cuisine
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La dulce vita	La Flor de Chile	La Gatita	La Gaviota	La Pica de Emeterio	Mai Tai	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Mastrantonio Ristorante	Portofino	Restaurante Enjoy	Restaurant Le Traiteur	San Marco		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Six Bar	Tierra del Fuego	Torito Parrilla	Savinya	Wok and roll		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

12. ¿Por qué ha dejado de asistir a un restaurante?

- ☐ a) Mala calidad de la comida
- ☐ b) Precios
- ☐ c) Higiene
- ☐ d) Mala atención de garzones
- ☐ e) Demora en servicio
- ☐ f) Infraestructura (ej: espacios reducidos)

- ☐ g) Falta variedad de carta
- ☐ h) Probar nuevos restaurante
- ☐ i) Otro (por favor, especifique)

13. Marque si conoce algunos de estos tipos de comida

- | | | | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Colombiana | China | De Medio oriente | Hindú | Italiana | Japonesa | Kosher | Mexicana | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Peruana | Tailandesa | Marroquí | Molecular | Nikkei | Orgánica | Por ADN | Vegetariana | Wok |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

14. De los tipos de comida que NO conoce, ¿cuáles estaría dispuesto a ir a consumir en un restaurante?

- ☐ Colombiana
- ☐ China
- ☐ De Medio oriente
- ☐ Hindú
- ☐ Italiana
- ☐ Japonesa
- ☐ Kosher
- ☐ Mexicana
- ☐ Peruana
- ☐ Tailandesa
- ☐ Marroquí
- ☐ Mediterranea
- ☐ Molecular
- ☐ Nikkei
- ☐ Orgánica
- ☐ Por ADN
- ☐ Vegetariana
- ☐ Wok
- ☐ Ninguna
- ☐ Otro (por favor, especifique)

15. ¿Cuándo va a un restaurante cuál es su plato favorito?

- ☐ a) Con carne
- ☐ b) Con pescado
- ☐ c) Con Mariscos
- ☐ d) De verduras
- ☐ e) Pastas

16. ¿Suele consumir alcohol en restaurante?

	Siempre	A veces	Nunca
En el almuerzo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En la cena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. ¿Qué transporte usa preferentemente para ir a un restaurante?

- ☐ a) Vehículo particular/ amigos
- ☐ b) Taxi
- ☐ c) Otro transporte público
- ☐ d) A pie.

18. Si se abre un nuevo restaurante con una propuesta innovadora de platos y que cumpla con las características que Uds. privilegia de un buen restaurante

	En Viña del Mar [\$]	En Valparaíso [\$]
¿Cuánto es el máximo que estaría dispuesto a pagar en un almuerzo "por persona"?	<input type="text"/>	<input type="text"/>
¿Cuánto es el máximo que estaría dispuesto a pagar en una cena "por persona"?	<input type="text"/>	<input type="text"/>

19. ¿En qué rango de edad esta?:

- ☐ a) Menor de 20 años
- ☐ b) Entre 20 y 25 años inclusive
- ☐ c) Entre 26-35 años inclusive
- ☐ d) 36- 40 años inclusive
- ☐ e) 41 años a 50 años inclusive
- ☐ f) 51-60 años inclusive
- ☐ g) 61 años o más

20. Género

- ☐ a) Masculino
- ☐ b) Femenino

21. ¿Comuna en qué reside?

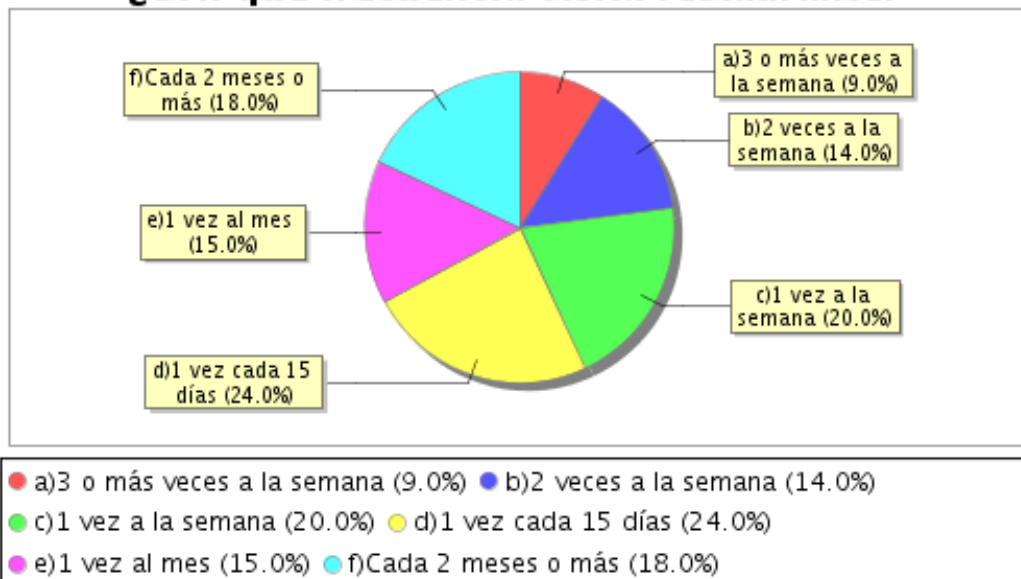
- ☐ a) Con-cón
- ☐ b) Quillota
- ☐ c) Quilpué

- ☐ d) Valparaíso
- ☐ e) Villa Alemana
- ☐ f) Viña del Mar
- ☐ g) Fuera de V Región
- ☐ i) Otra de la V Región (por favor, especifique)

ANEXO C: RESULTADOS DE ENCUESTA (GRÁFICOS DE RESULTADO DE CADA PREGUNTA)

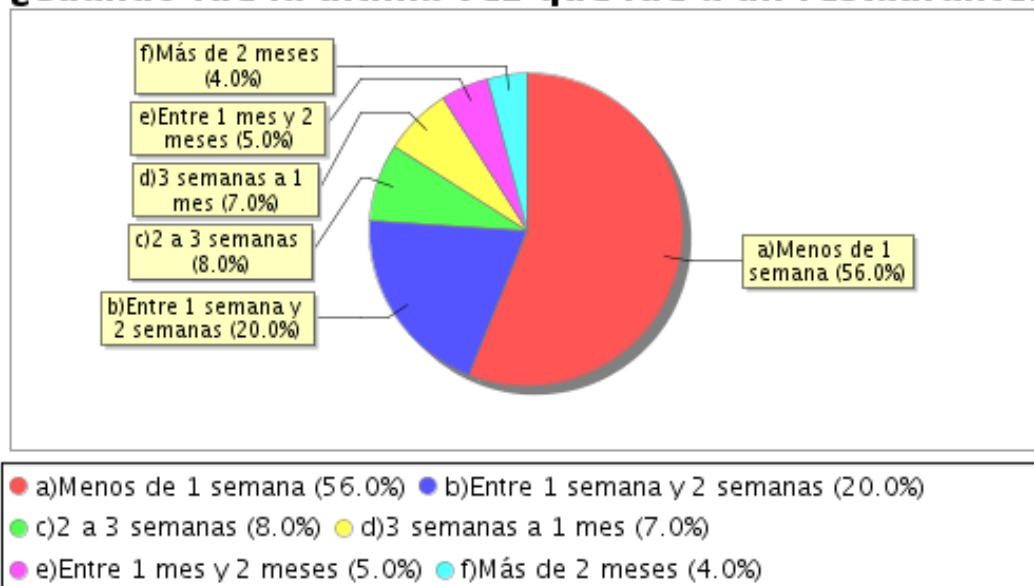
1.-

¿Con qué frecuencia visita restaurante?

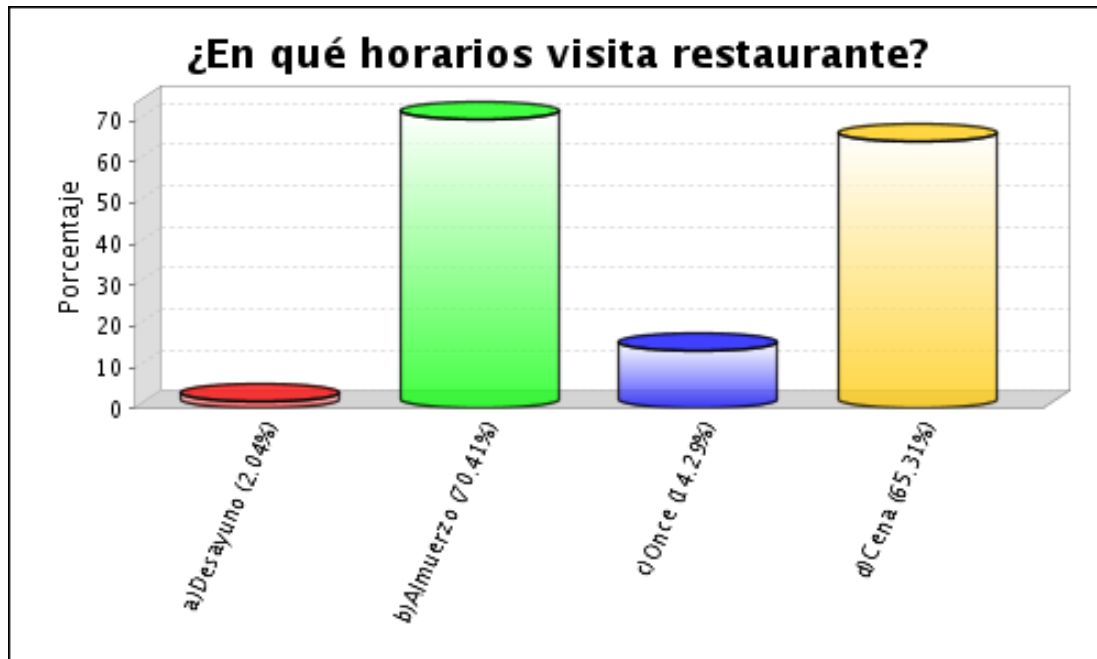


2.-

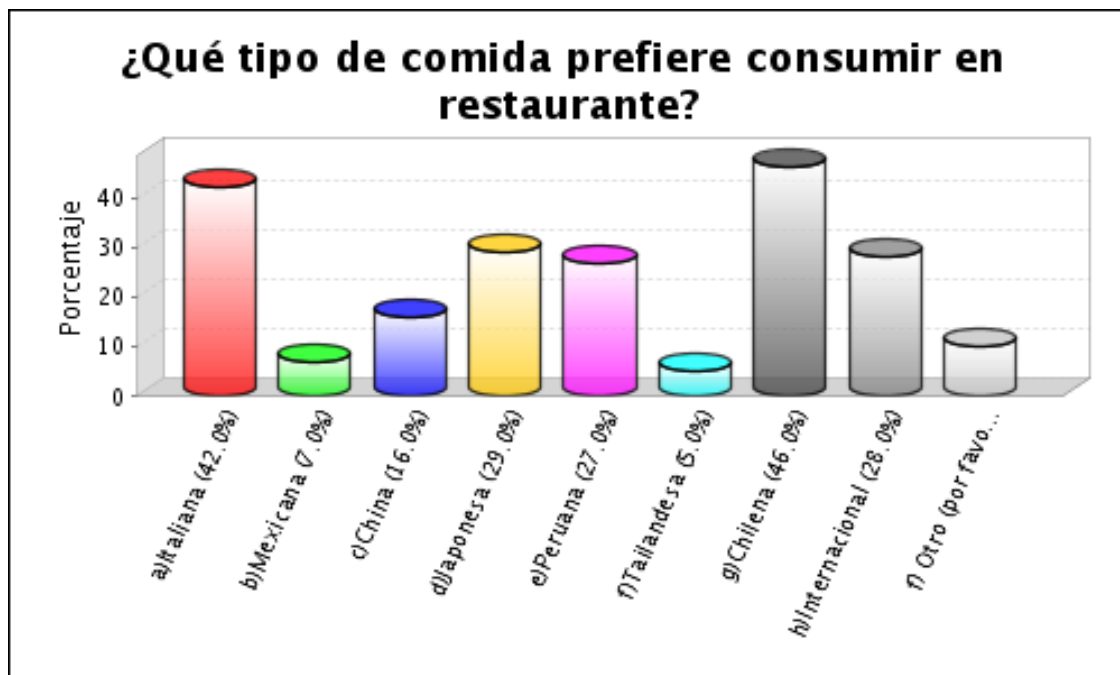
¿Cuándo fue la última vez que fue a un restaurante?



4)

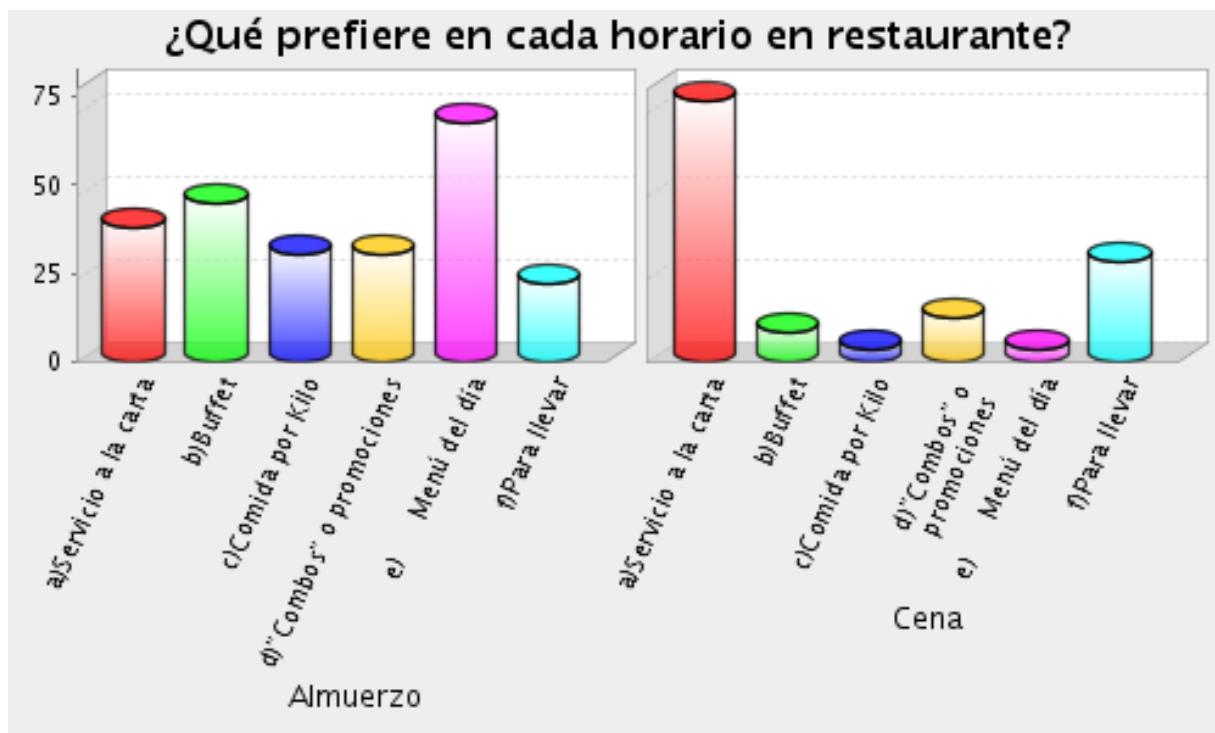


5)

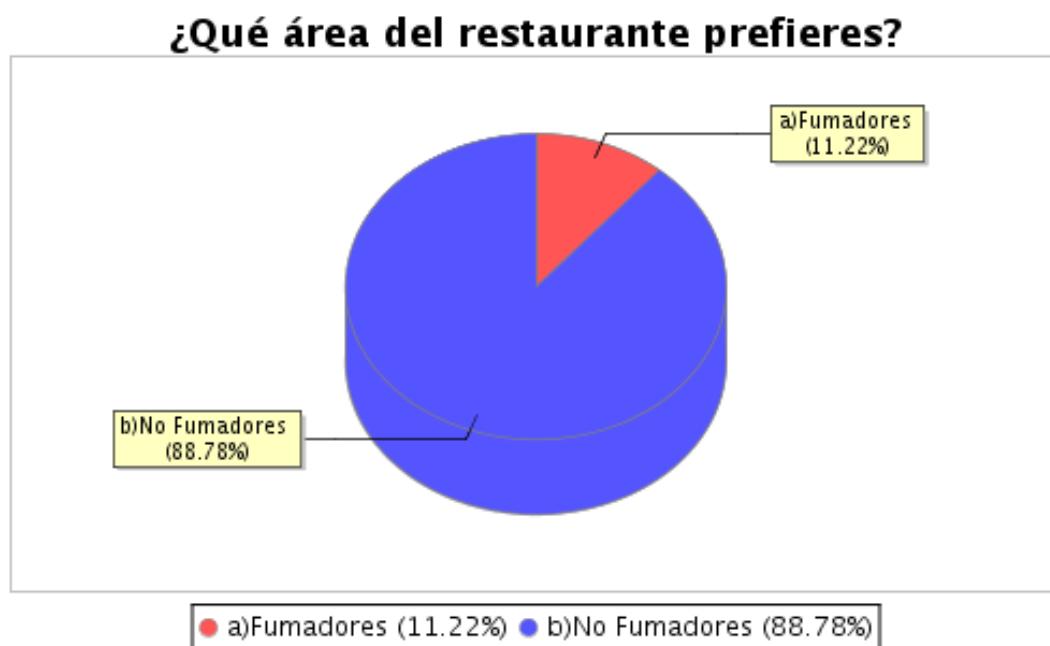


Otros: Hindú, de todo tipo, wok, me gusta la variedad por eso visito distintos restaurantes, irlandesa, japonesa.

6)



7)



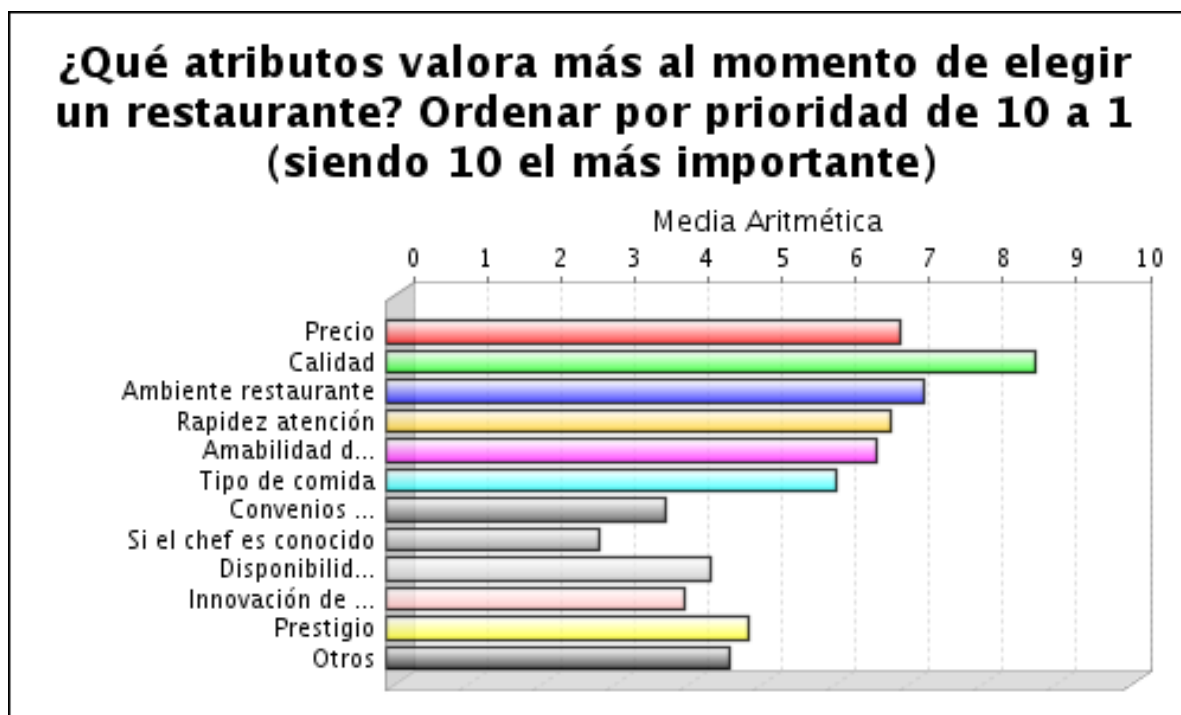
8) Cuándo asiste a un restaurante, ¿cuánto es su consumo promedio “por persona”?

Marque solo lo que aplique en su caso

	Menos de \$4.000	Entre \$4.000 y \$10.000	Entre \$10.000 y \$15.000	Entre \$15.000 y \$20.000	Más de \$20.000	Respuestas totales
Desayuno	77,36% (41)	20,75% (11)	0% (0)	1,89% (1)	0% (0)	53
Almuerzo	8,6% (8)	62,37% (58)	21,51% (20)	4,3% (4)	3,23% (3)	93
Once	50,94% (27)	45,28% (24)	0% (0)	3,77% (2)	0% (0)	53
Cena	3,57% (3)	22,62% (19)	42,86% (36)	20,24% (17)	10,71% (9)	84
Total Respondentes						99

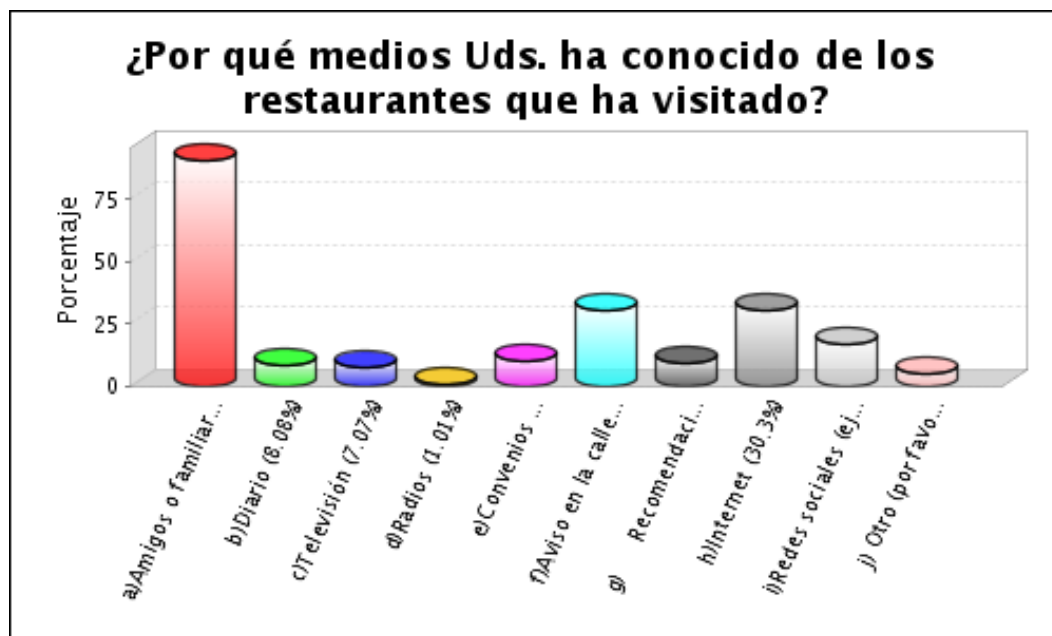
Nota: 1 persona no completo cuadro.

9.-

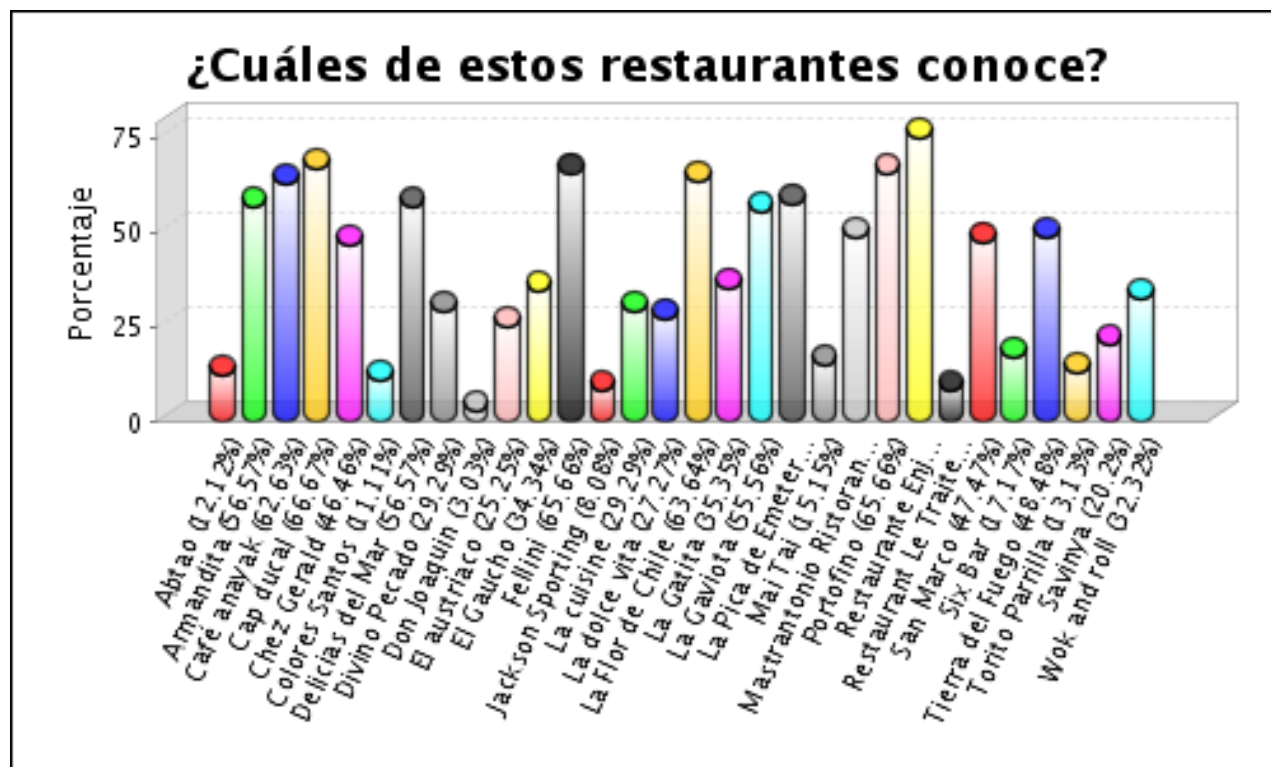


Nota: calidad: es de la comida.

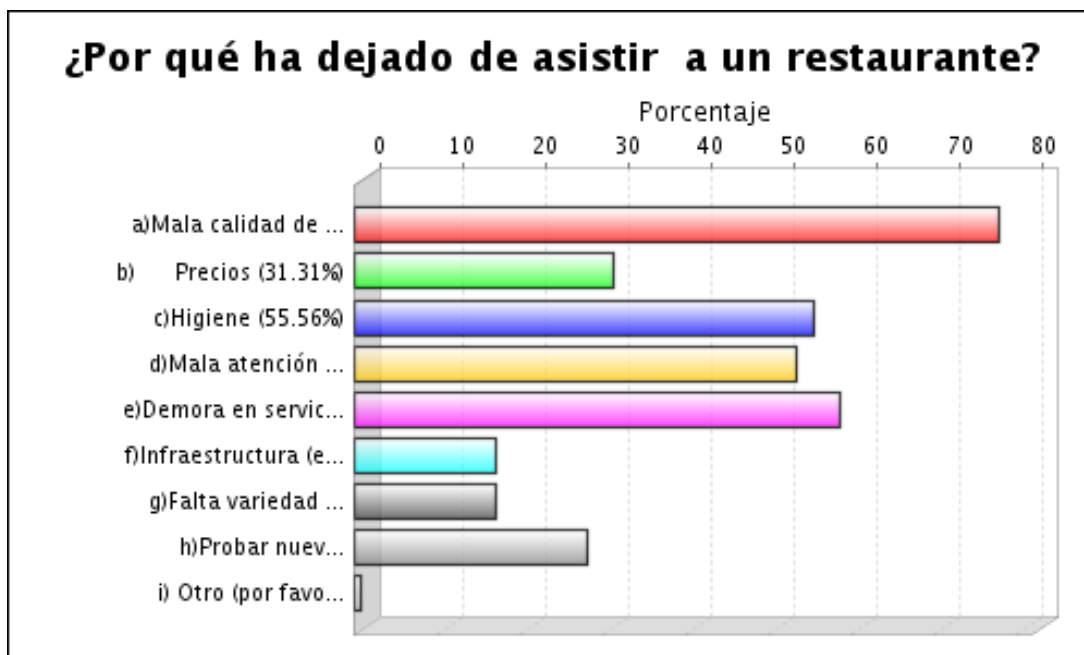
10.-



11.-

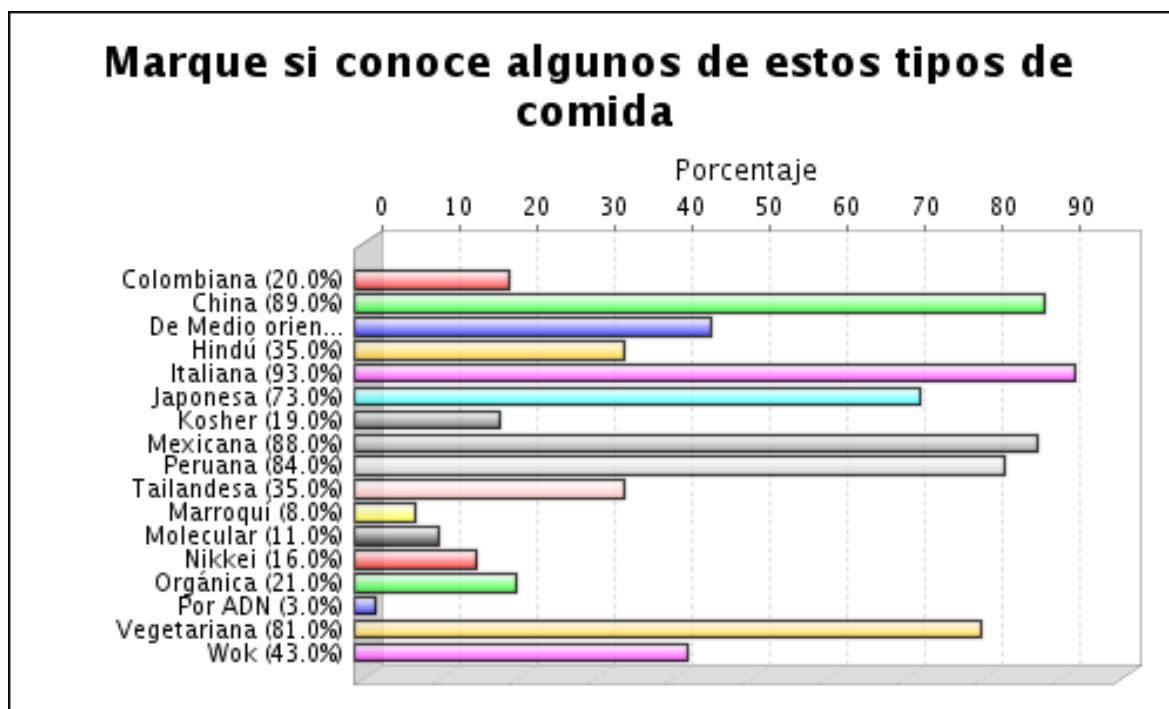


12.-

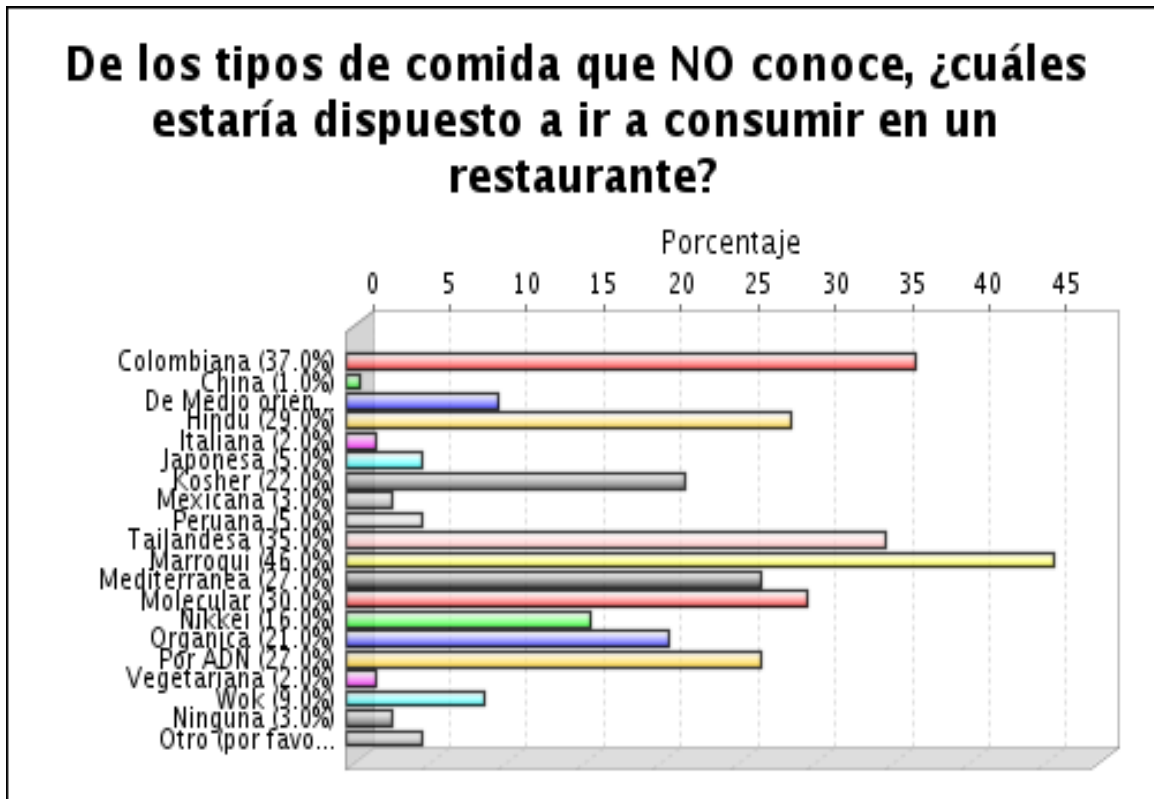


Otro: falta de estacionamiento

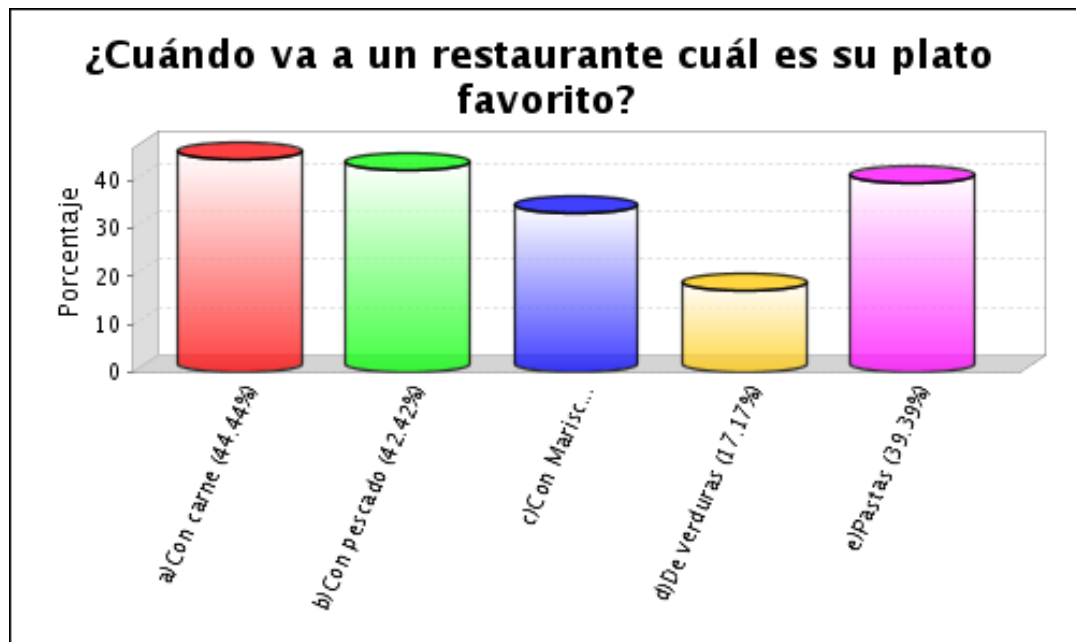
13.-



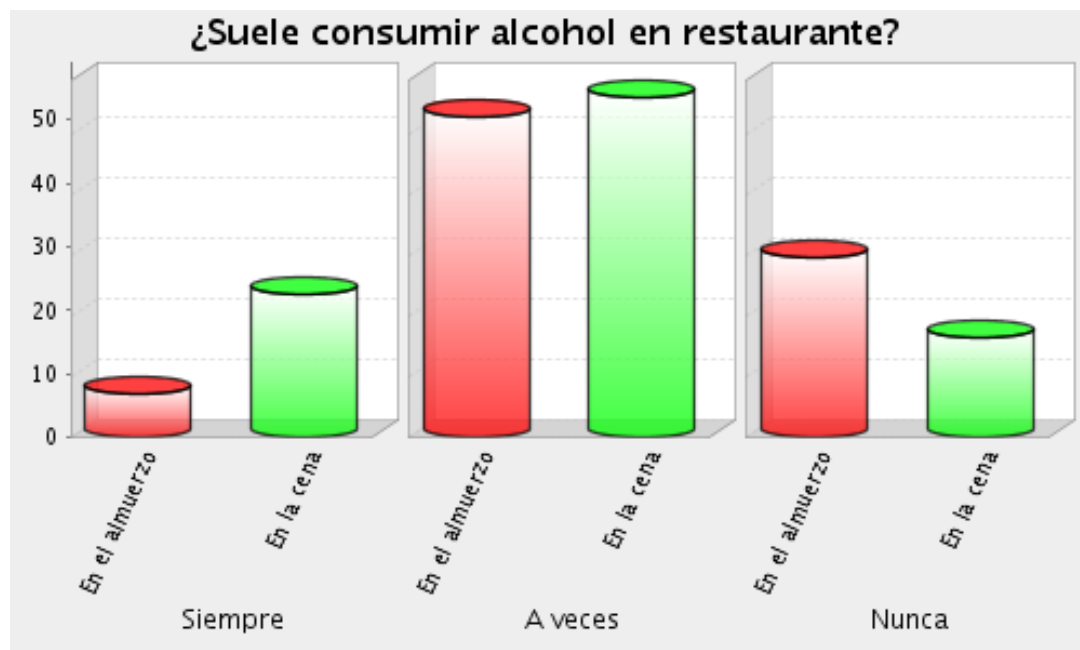
14.-



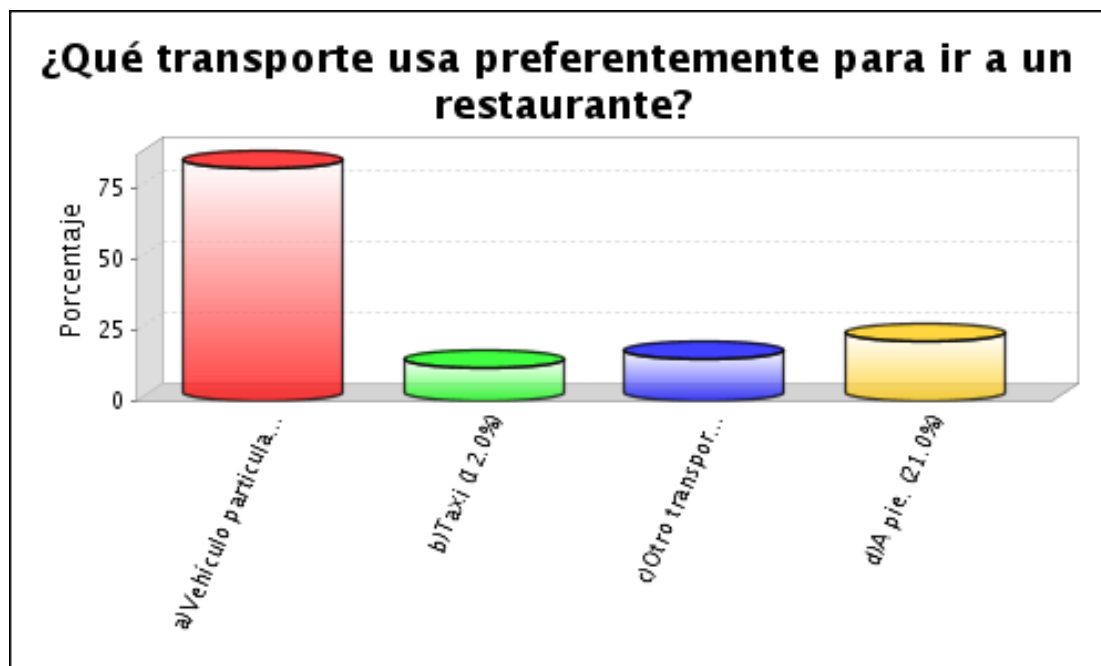
15.-



16.-



17.-



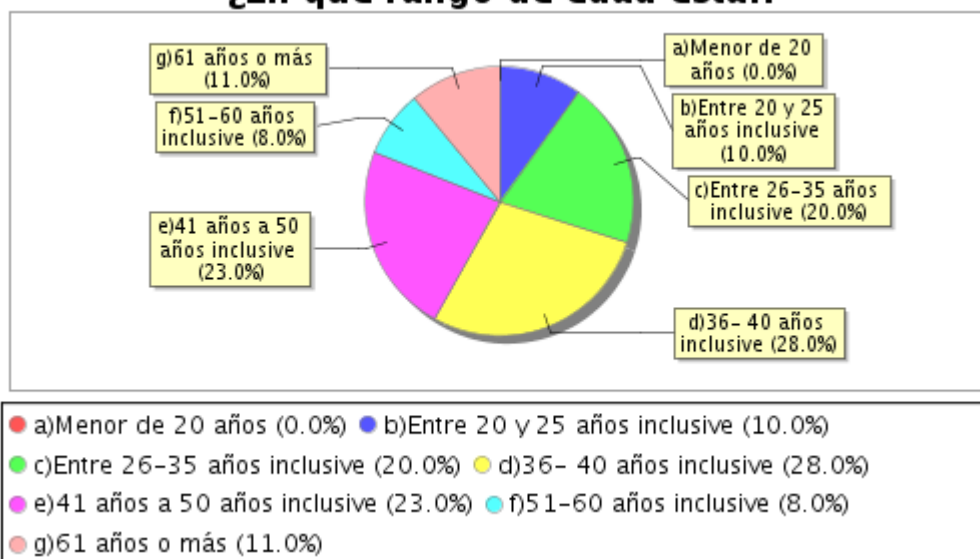
18.-

18. Si se abre un nuevo restaurante con una propuesta innovadora de platos y que cumpla con las características que Uds. privilegia de un buen restaurante

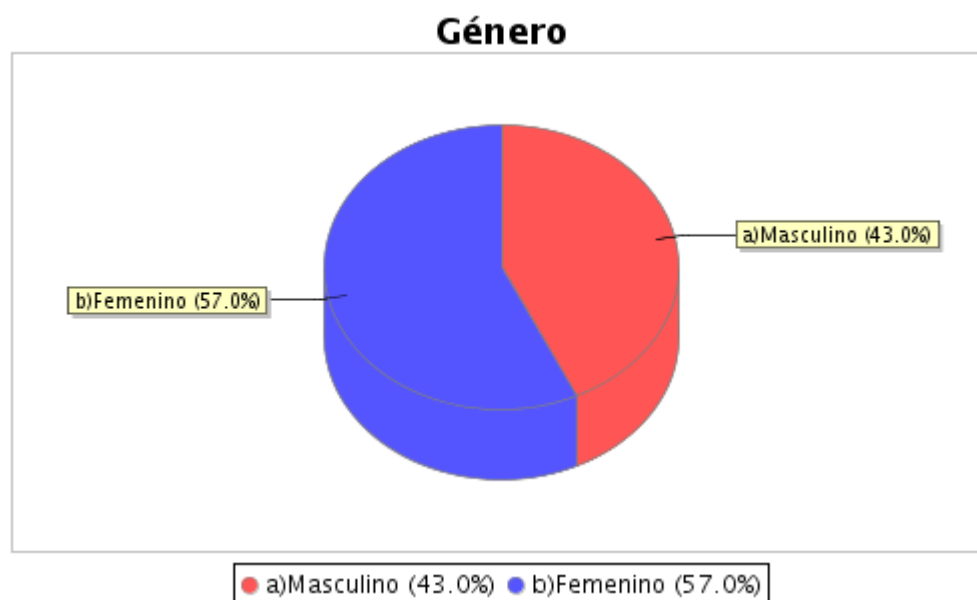
	En Viña del Mar (\$)	En Valparaíso (\$)	Respuestas total
¿Cuánto es el máximo que estaría dispuesto a pagar en un almuerzo "por persona"?	Ver (92)	Ver (38)	93
¿Cuánto es el máximo que estaría dispuesto a pagar en una cena "por persona"?	Ver (92)	Ver (37)	93
Total Respondentes			94

19.-

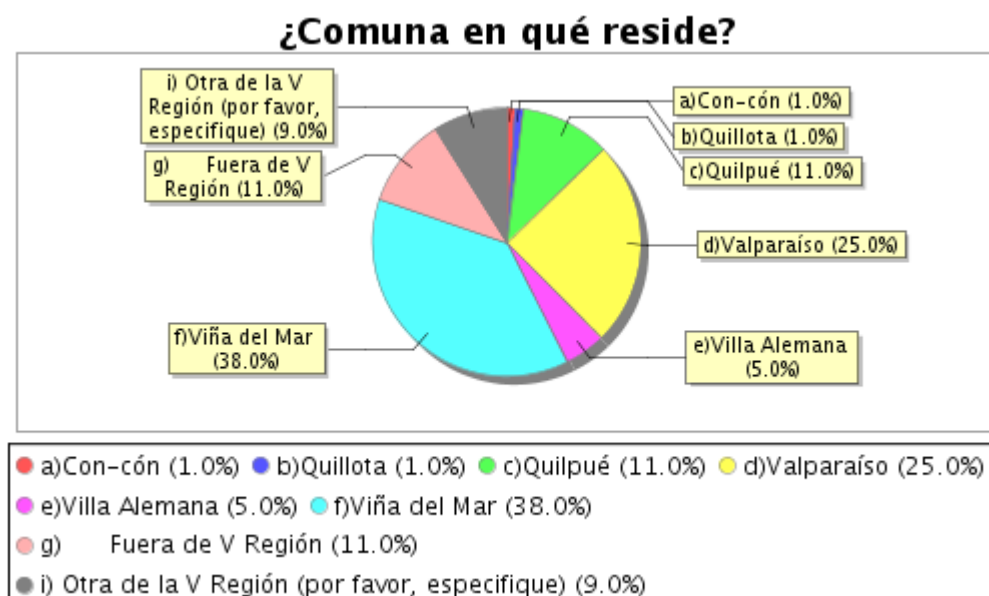
¿En qué rango de edad esta?:



20.-









21.-



ANEXO D: DETALLE DE COMPETENCIA Y SUS CARACTERÍSTICAS

Restaurante	Ciudad	Sector	Tipo comida	Especialidades	Estacionamiento	Costo estimado por persona	Tamaño	Foto	Tiene menú	web	Observación
Café Anayak	Viña del Mar	Centro de Viña del Mar	Cafetería, almuerzo, cena	No tiene, básicamente cafetería	No, solo en la calle.	Entre \$5.000 y \$10.000	40 mesas		Sí	www.anayak.cl	
Portofino	Valparaíso	Cerro Esperanza	Gourmet Internacional	Pescados, mariscos, carnes	Tiene pero pocos	\$15.000 promedio	45 mesas		No	www.portofino.cl	Elegante, romántico, con vista al mar privilegiada. Tiene salones VIP, privados y salón de eventos. Capacidad 180 personas. En especial precio altos en tragos.
Fellini	Viña del Mar	San Martín	Italiana	Pastas, pescados, mariscos	No, solo en la calle,	\$15.000 promedio	45 mesas		No	No tiene	18 años de existencia, capacidad de 180 personas.
Don Joaquín	Viña del Mar	San Martín	Internacional	Pastas, pescados, mariscos	No, solo en la calle,	\$15.000 promedio	Capacidad para 150 personas		No	No tiene	Viernes y sábado tiene cenas bailables con música en vivo. Elegante y moderno. Está dentro del Hotel San Martín.
Armandita	Viña del Mar	San Martín	Parrilladas	Carnes, parrilladas argentinas.	No, solo en la calle,	\$12.000 promedio	Capacidad para 150 personas		No	www.armandita.cl	Ambiente informal.
Cap ducal	Viña del Mar	Av Marina	Internacional	Pescados, mariscos, carnes	Sí, comunes	\$15.000 promedio	Capacidad para 120 personas		No	www.capducual.cl	Elegante, vista al mar. Se creo el año 1936, ha tenido problemas de higiene.

Restaurante	Ciudad	Sector	Tipo comida	Especialidades	Estacionamiento	Costo estimado por persona	Tamaño	Foto	Tiene menú	web	Observación
Enjoy del Mar	Viña del Mar	Av Perú con 1 norte	Cafetería, Bar	Cafetería, Bar, Japonesa	Sí, frente a este bastantes pero de uso común público	\$10000 promedio almuerzo, \$4.000 once o desayuno	Capacidad para 50 personas		Sí	http://www.enjoy.cl/enjoy-vina-del-mar	Principalmente para ir a tomar un trago o servicios de cafetería, aunque hacen almuerzo y menú (\$5.900 de lunes a viernes).
Delicias del Mar	Viña del Mar	San Martín	Española, Internacional	Pescados, mariscos, carnes	No, solo en la calle,	\$20.000 promedio	Capacidad 120 personas		Sí, pero de \$16.000 sin propina	www.deliciasdelmar.cl	Tiene equipamiento para reuniones de trabajo, eventos. El 2009 recibió premio culinaire de mejor restaurante de pescados y mariscos V Región año 2009. Dócenas de año nuevo por \$80.000 y \$95.000 por persona (sin propina incluida).
Savinya	Viña del Mar	San Martín	Internacional	internacional	Sí	\$20.000 promedio	Capacidad 250 personas		No	http://www.enjoy.cl/bar-y-restaurants	Fue elegido mejor restaurante de regiones año 2006 por círculo de críticos de Chile. Esta ubicado dentro de enjoy. Ambiente elegante. Probablemente el mejor restaurante de la zona.
Chez Gerald	Viña del Mar	Av Perú con 6 norte	Internacional	internacional	No, solo en calles cercanas	\$22.000 promedio	Capacidad 200 personas		Sí, para grupos pero vale entre \$21.000 y \$28.000 (a partir de 60 personas incluye orquesta)	www.chezgerald.cl	Viernes y sábado tienen orquesta en vivo. Ofrece servicios a empresas con equipamiento para reuniones o eventos. Ofrece Once, Bar, eventos.
Torito Parrilla	Viña del Mar	Cerca de San Martín, 7 norte	Parrilladas	Parrilladas, pescados, mariscos	No, solo en calles cercanas	\$12.000 promedio	Capacidad 70 personas		No	www.toritoparrilla.cl	
La cuisine	Viña del Mar	Cerca de San Martín, en 6 norte	Francesa	Francesa	No, solo en calles cercanas	\$8.000 a la carta	20 personas		Sí, desde \$2.900	No tiene	Tiene unos 11 años, pero ha ido cambiando de ubicación, siendo tradicionalmente un restaurante pequeño de no más de 20 personas máximo.

Restaurante	Ciudad	Sector	Tipo comida	Especialidades	Estacionamiento	Costo estimado por persona	Tamaño	Foto	Tiene menú	web	Observación
Tierra del Fuego	Viña del Mar	Sector San Martín, 8 norte	Carnes, parrilla	Carnes, parrilla	No, solo en calles cercanas	\$15.000 promedio	Capacidad 200 personas		No	www.tierradefuego.cl	Buena ubicación frente al mar y al borde de la playa.
Wok & Roll	Viña del Mar	Sector San Martín, 5 norte con 5 poniente			No, solo en calles cercanas				No	www.wokandroll.cl	
Sporting Jackson	Viña del Mar	Los Castaños	Chilena, internacional	No tiene	Sí	\$12.000 promedio	Capacidad 75 personas		Sí	www.sportingrestaurantejackson.cl	Esta dentro de sporting, concurrido principalmente por asistentes a este. Carta muy básico, no necesariamente gourmet.
La Piccola Italia	Viña del Mar	Reñaca	Italiana y carnes a la parrilla	Pastas	Comunes públicos al frente	Entre \$6.000 y \$10.000	Más de 50 mesas		Sí	www.lapiccolaitalia.cl	También tiene opción pescado, pero no es su especialidad ni masivo.
La Marquesina	Viña del Mar	Reñaca	Cafetería	No tiene (café, sandwich, rolls)	Comunes públicos al frente	Entre \$2.000 y \$6.000	10 mesas por local		No	No tiene	
Los Pomairinos	Viña del Mar	Reñaca	Típica Chilena	Comida Chilena (Pescados, mariscos, carnes, etc)	No tiene, solo en la calles alrededor	Entre \$12.000 y \$20.000	Más de 50 mesas		No	No tiene	Capacidad 400 personas, con vista al mar algunas mesas, buena ubicación, locomoción colectiva a la puerta, clientela mayoritaria: extranjeros. Tragos y bebidas más caro que el promedio. 30 años de antigüedad. Calidad de comida: regular, pan añejo, pastel sin aceituna ni albaca, demora, baños chicos tipo de picadas.

Restaurante	Ciudad	Sector	Tipo comida	Especialidades	Estacionamiento	Costo estimado por persona	Tamaño	Foto	Tiene menú	web	Observación
Vista al Mar	Concón		Pescado, Mariscos, Carne	Pescado, Mariscos	Comunes públicos, al frente	\$12.000 - \$15.000	Entre 20-30 mesas				Costo v/s calidad, alto costo, baja calidad, vista relativa.
Albatros	Concón		Restaurante-marisquería	Pescado, Mariscos	Comunes públicos, al lado	\$10.000- \$15.000	Menos de 20 mesas				Vista al mar, comida calidad regular.
Calipso	Concón	Caleta Higuierillas	Pescado, Mariscos, pastas.	Pescado, Mariscos	Comunes públicos, fuera de este.	\$12.000 - \$15.000	Entre 30-40 mesas		No	No tiene	Vista al mar, buena comida. Esta cerrado, estan en remodelación.
Aquí Jaime	Concón	Caleta Higuierillas	Pescados, Mariscos, carnes	Pescados, Mariscos y carnes	No, solo en calle	\$12.000 - \$15.000	Entre 20-30 mesas		No	www.aquijaim.cl	También está en viña del mar. Excelente comida, vista al mar. También tiene una sucursal en Viña del Mar (6 norte con 2 poniente)
Del Gigi	Concón	Caleta Higuierillas	Pescados, Mariscos.	Pescados, Mariscos.	No, solo en calle	\$10.000 promedio.	10 mesas por local		No	No tiene	Capacidad 50 personas.
La Gatita	Concón	Caleta Higuierillas	Pescados, Mariscos, Carnes	Pescados, Mariscos.	Comunes en la calle afuera	\$8.000 promedio	20 mesas		No	No tiene	Clausurado por el municipio. Capacidad 80 personas. Tiene categoría de "picada".
La Picá de Martín	Concón	Las pimpinellas	Pescados, Mariscos.	Pescados, mariscos.	No tiene, solo calles cercanas	\$10.000 promedio	20 mesas		No	No tiene	Muy concurrida, incluso fin de semana o verano hay que anotarse en espera de mesa. Tipo "picada".

Restaurante	Ciudad	Sector	Tipo comida	Especialidades	Estacionamiento	Costo estimado por persona	Tamaño	Foto	Tiene menú	web	Observación
Divino Pecado	Viña del Mar	San Martín	Internacional.	Pastas, pero también hay pescados, mariscos, carnes.	No tiene	\$13.500 promedio	12 mesas		No	No tiene	Capacidad 50 personas. Elegante, romántico.
La Flor de Chile	Viña del Mar	8 norte	Comida Chilena	Chilena	No tiene	\$10.000 promedio	20 mesas		No	www.laflordechile.cl	Capacidad 80 personas. Tipo "picada".
El austriaco	Viña del Mar	3 norte con 6 poniente	Internacional	Pescados, mariscos	No tiene	\$15.000 promedio	20 mesas		No	www.elaustrai.co.com	Elegante, capacidad 80 personas.
Six Bar	Viña del Mar	8 norte	Japonesa/ sushi peruana	Pescados, mariscos	No tiene	\$10.000 promedio	20 mesas		No	www.sixbar.cl	Estilo moderno, capacidad 90 personas. Tiene 3 sucursales. Tiene tarjetas de descuento de 30%.
Café Turri	Valparaíso	Cerro Concepción	Internacional, pescados, mariscos	Pescados, mariscos	No tiene	\$14.500 promedio	30 mesas		No	www.turri.cl	Excelente vista a la bahía de Valparaíso. Lugar turístico. Capacidad 120 personas. Cierra los lunes. Tienen opción de gift card y tarjeta de cliente preferencial.
Le Filou de Montpellier	Valparaíso	Cerro Alegre	Francesa	Comida francesa	No tiene	\$12.000 promedio	10 mesas		No	No tiene	Capacidad máxima 45 personas. Fachada fea, pero la comida es excelente.
Abtao	Valparaíso	Cerro Concepción	Internacional	Carnes, pescados, mariscos	No tiene	\$12.000 - \$15.000	15 mesas		No	www.restauranteabtao.cl	Ambientación moderna, capacidad 60 personas.
Pasta e Vino	Valparaíso	Cerro Concepción	Italiana, del autor.	Pescados, mariscos	No tiene	\$18.000 en promedio	Capacidad 30 personas		No	www.pastaevinoristorante.cl	Elegante, buenos vinos pero caros. Lunes cerrado.

ANEXO E: RESUMEN INVERSIÓN AÑO 0, DEPRECIACIÓN, SIMULACIÓN 50% FINANCIAMIENTO PROPIO (50% CRÉDITO), CÁLCULO IVA POR AÑO.

EJEMPLO CASO A (Lo mismo se hizo para cada caso simulado):

Inversión	Monto
Inversión en Capital Fijo	38.935.924
Inversión en Intangibles	13.736.520
Inversión en Capital de Trabajo	51.100.000
Total Inversiones Año 0	103.772.444

Ej: armar la sociedad

Inversión Inicial a Depreciar	Vida Útil Normal	Depreciación Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor Libro
32.316.045	10	3.231.605	3.231.605	3.231.605	3.231.605	3.231.605	3.231.605	19.389.627
6.619.879	3	2.206.626	2.206.626	2.206.626	2.206.626			0
6.619.879	3	2.206.626				2.206.626	2.206.626	2.206.626
			5.438.231	5.438.231	5.438.231	5.438.231	5.438.231	21.596.253

% Financiamiento 50%
Monto Financiamiento 48.359.212
Interés 10,0%
Plazo 5

	Saldo Insoluto	Intereses	Amortización	Cuota
Año 0	48.359.212			
Año 1	38.687.370	4.835.921	9.671.842	14.507.764
Año 2	29.015.527	3.868.737	9.671.842	13.540.579
Año 3	19.343.685	2.901.553	9.671.842	12.573.395
Año 4	9.671.842	1.934.368	9.671.842	11.606.211
Año 5	0	967.184	9.671.842	10.639.027

IVA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos por IVA	0	111.929.760	122.462.350	131.433.942	151.397.053
Egresos por IVA	-6.140.049	-89.775.752	-94.154.924	-101.193.636	-115.510.367
Saldo por IVA	-6.140.049	22.154.008	28.307.426	30.240.306	35.886.686
Crédito/Débito por IVA	-6.140.049	16.013.959	28.307.426	30.240.306	35.886.686
IVA al Flujo de Caja		6.140.049	0	0	0

ANEXO F : DEPRECIACIÓN POR EQUIPOS Y VEHÍCULO

TABLA DE DEPRECIACIÓN SEGÚN EQUIPOS

Se considera depreciación acelerada

Se considera depreciación acelerada													
Ítemes	Depreciación vida útil Años	Costo \$											
			Fin año 1	Fin año 2	Fin año 3	Fin año 4	Fin año 5	Fin año 6	Fin año 7	Fin año 8	Fin año 9	Fin año 10	
<i>Equipos</i>													
Cámara Desengrasante	10	221.187	22.119	22.119	22.119	22.119	22.119	22.119	22.119	22.119	22.119	22.119	22.119
Campana Extractora	10	368.000	36.800	36.800	36.800	36.800	36.800	36.800	36.800	36.800	36.800	36.800	36.800
Extractor 65 [W]	10	234.000	23.400	23.400	23.400	23.400	23.400	23.400	23.400	23.400	23.400	23.400	23.400
Calefont 15[L]	5	42.000	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400						
Lavaplatos	10	175.500	17.550	17.550	17.550	17.550	17.550	17.550	17.550	17.550	17.550	17.550	17.550
Cocina Industrial	10	800.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
Horno Industrial	10	740.000	74.000	74.000	74.000	74.000	74.000	74.000	74.000	74.000	74.000	74.000	74.000
Churrasquera	10	360.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000
Freidora de Papas	10	750.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000
Mesones de Aluminio	10	920.000	92.000	92.000	92.000	92.000	92.000	92.000	92.000	92.000	92.000	92.000	92.000
Extractores Campana	10	400.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Serv.Urinario-lavamanos	10	360.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000
Estantería	10	400.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Congelador 450 [L]	10	1.386.894	138.689	138.689	138.689	138.689	138.689	138.689	138.689	138.689	138.689	138.689	138.689
Refrigerador Industrial	10	1.628.400	162.840	162.840	162.840	162.840	162.840	162.840	162.840	162.840	162.840	162.840	162.840
Mesones Autoservicio	10	3.440.000	344.000	344.000	344.000	344.000	344.000	344.000	344.000	344.000	344.000	344.000	344.000
Pesa Digital 15 [Kg]	5	627.120	125.424	125.424	125.424	125.424	125.424						
Mesas del Local	10	575.000	57.500	57.500	57.500	57.500	57.500	57.500	57.500	57.500	57.500	57.500	57.500
Sillas del Local	10	1.360.000	136.000	136.000	136.000	136.000	136.000	136.000	136.000	136.000	136.000	136.000	136.000
Escritorio	10	360.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000
Sillas del Oficina	10	610.173	61.017	61.017	61.017	61.017	61.017	61.017	61.017	61.017	61.017	61.017	61.017
Estantes	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Computador+ Impresora	1	860.000	860.000										
<i>Utensilios en General</i>	3	5.090.759	1.696.920	1.696.920	1.696.920	1.696.920	1.696.920	1.696.920	1.696.920	1.696.920	1.696.920		
<i>Reinversiones de Utensilios</i>	3				63.932	230.041	302.964	492.432	866.008	1.018.188	946.953	1.120.533	
<i>Instalaciones</i>	10	12.024.024	1.202.402	1.202.402	1.202.402	1.202.402	1.202.402	1.202.402	1.202.402	1.202.402	1.202.402	1.202.402	1.202.402
<i>Vehículo</i>	10	8.330.000	833.000	833.000	833.000	833.000	833.000	833.000	833.000	833.000	833.000	833.000	833.000
Total depreciación			\$ 6.235.061	\$ 5.375.061	\$ 5.438.993	\$ 5.605.103	\$ 5.678.025	\$ 5.733.670	\$ 6.107.246	\$ 6.259.426	\$ 4.491.270	\$ 4.664.851	

Fuente: Elaboración propia